

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM - MATAGALPA



Departamento de Ciencias Económicas

Seminario de Graduación para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas

Tema General

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

Sub Tema

Influencia del subsistema de aprovisionamiento de los recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillado Sanitario (ENACAL) – Matagalpa 2015.

Autores

- Br. Juan Pablo Vargas
- Br. María Magdalena Flores

Tutor

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Matagalpa, 02 de Febero del año 2016

Contenido

Dedicatoria	i
Dedicatoria	i
Agradecimiento.....	ii
Valoración del docente	iii
Resumen.....	iv
I. Introducción.....	1
II. Justificación	7
III. Objetivos.....	8
IV. Desarrollo	9
4.1- Antecedentes de Empresa Nicaragüense de acueductos y alcantarillado sanitario (ENACAL) Matagalpa.....	9
4.1.1- Antecedentes	9
4.1.2- Filosofía empresarial.....	10
4.1.3- Políticas	11
4.1.4- Valores Organizacionales.....	11
4.1.5- Inversiones y financiamiento	12
4.2- Administración de recursos humanos.....	12
4.2.1- Concepto.....	12
4.2.2- Funciones de la administración de los recursos humanos	14
4.2.3 El subsistema de la administración de los recursos humanos.....	29
4.3 Subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos.....	34
4.3.1 Planeación.....	34
4.3.2 Reclutamiento	52
4.3.3 Selección	65
4.3.4 Contratación	84

4.3.5 Inducción	90
4.4 Desempeño laboral	96
4.4.1 Factores que influyen en el desempeño laboral.....	99
4.4.2 Comportamiento organizacional	104
4.4.3 Ausentismos.....	110
4.4.4 Rotación del personal	115
V. Conclusiones.....	120
VI. Bibliografía.....	121
VII. Anexos	124

Dedicatoria

A Dios:

Porque la vida no es nada si tu no estas presente en ella.

A mi madre:

Ernestina Vargas, porque gracias a su esfuerzo y dedicación logro que saliera adelante a pesar de todos los obstáculos que se me presentaron.

A mi hermosa hija:

Isabella valentina Vargas Guazo, el motor que impulsa mi día a día y la razón para superarme cada día más.

A mi esposa:

Karen Guazo Molina, por impulsarme a cumplir mis metas y porque sin ella no hubiese logrado sacar mi título de administración de empresas.

Juan Pablo Vargas

Dedicatoria

A Dios:

Por estar presente en todos los momentos de mi vida, a quien le debo todo lo que soy, por darme la sabiduría para poder concluir con éxito mis estudios.

A mi hija:

El motivo de la felicidad de mi vida y mi razón de seguir luchando cada día.

A mis padres:

A mi madre, por haberme dado el don de la vida, a mi padre por su confianza, comprensión, apoyo incondicional a lo largo de mi vida y darme el entusiasmo para cumplir mis sueños y metas.

María Magdalena Flores

Agradecimiento

El primer agradecimiento va para:

La empresa de acueductos y alcantarillados **ENACAL** y en especial a los **trabajadores** que permitieron brindarnos la información que necesitábamos para realizar esta investigación y en especial a la **Lic. Alcira Rodríguez**, por tomar unos pocos minutos de su tiempo para colaborar con nuestro trabajo. A todos ellos mil gracias.

Al MSc. Pedro Gutiérrez Mejía:

Por ser maestro con todas sus letras y orientarnos en todo este proceso investigativo.

A los trabajadores de la UNAN-FAREM Matagalpa

Por ser quienes diariamente ponen de su esfuerzo y dedicación para que podemos contar con un centro educativo limpio, bonito y organizado.

Valoración del docente
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa
FAREM – MATAGALPA



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: Vargas Juan Pablo (Carnet N° 02334992) y Flores María Magdalena (Carnet N° 08061821), con el Tema General: El sistema de administración de recurso humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, durante el año 2015. Y correspondiente al Subtema Influencia del subsistema de aprovisionamiento de los recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillado Sanitario (ENACAL) – Matagalpa 2015, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejercen las variables: Administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral, en el nivel de satisfacción de los trabajadores de ENACAL Matagalpa, 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 dos días del mes de Febrero del año dos mil dieciséis. “Año de la Madre Tierra”.

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Maestro Tutor

Resumen

La presente investigación se refiere al tema: El sistema de administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, año 2015 y de manera específica el subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de empresa de acueductos y alcantarillado sanitario (ENACAL, MATAGALPA).

El objetivo que se persigue con este trabajo investigativo es analizar la influencia del subsistema del aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de empresa de acueductos y alcantarillado sanitario ENACAL del municipio de Matagalpa, año 2015, para establecer si existe o no relación entre los procesos del subsistema con los factores que intervienen en el desempeño de los trabajadores. Siendo de importancia para la empresa porque le permitirá conocerlos y establecer estrategias de mejora.

Se pudo constatar que la empresa tiene conocimientos de los procesos que contempla el subsistema de aprovisionamiento como son: planeación, reclutamiento, selección y contratación. Los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa se encuentran: el ambiente de trabajo, la disposición para el trabajo y la enfermedad común. Lo que genera que la principal causa de rotación de personal sea el crecimiento profesional.

La influencia que ejerce el subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos con el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa es que al existir falla en los procesos del aprovisionamiento, estos influirán de forma negativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.

I. Introducción

La presente investigación se refiere al tema: El sistema de administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, año 2015 y de manera específica el subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de empresa de acueductos y alcantarillado sanitario (ENACAL, MATAGALPA).

En la actualidad el concepto y los grandes cambios que ha experimentado el término recursos humanos (RH) son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área cambió. Muchas organizaciones han sustituido el término administración de recursos humanos (ARH) por gestión del talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, etc., pero en fin todos estos términos se relacionan entre si y su significado radica en el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, (estos dos pasos conforman el subsistema de aprovisionamiento), la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

La necesidad de una empresa de contratar empleados trae en si una serie de pasos que inician desde la propia empresa al establecer los objetivos básicos que se pretenden como empresa, las tareas que desempeñaran, las áreas con las que contarán y que tareas desempeñara cada una, posteriormente se lleva a cabo el proceso de identificar los posibles candidatos a ocupar dichos cargos.

Es en este punto que juega un papel importante el subsistema de aprovisionamiento ya que en este están implicados varios pasos que consisten en primera instancia reclutar los posibles candidatos, a través de las solicitudes de curriculum que la empresa reciba, posteriormente se trata de seleccionar los candidatos más óptimos para ejercer el cargo, para ello, el candidato debe seguir una serie de pruebas adecuadas al cargo que se solicita, entre las que se mencionan esta la entrevista. Para posteriormente pasar al siguiente paso que consiste en la contratación, es aquí

donde el candidato a una plaza se siente satisfecho por todo lo realizado antes de llegar a ese punto.

Está claro que para que todo el proceso de administración de recursos humanos se lleve a cabo, se tienen que partir de los objetivos que persigue la empresa, metas así como la visión que esta tenga, en este sentido se quiso hacer una valoración de todos estos pasos, hasta ahora planteados, si tienen aplicabilidad en la empresa ENACAL.

Explicando un poco, la empresa ENACAL, es la entidad pública que debe implementar la política de aguas para el consumo humano y el alcantarillado sanitario, el uso eficiente y racional de las fuentes de aguas subterráneas y superficiales destinadas al agua potable que beneficiaran a la sociedad en su conjunto. En ella se cuenta un personal que labora en pro de dar respuesta a una población que requiere del servicio de agua potable y que por lo tanto la empresa tiene que velar porque este servicio sea brindado. Para ello requiere que su personal trabaje de la mejor manera posible, pero se necesita que también implemente políticas de remuneración hacia sus empleados, ya sean estas de forma directa, a través de los salarios o indirectas, como pago de vacaciones, días feriados; o ambas, ya que de esta forma, la empresa consigue que sus empleados se esfuercen cada día más en mejorar la productividad de esta.

Se tienen que llevar a cabo actividades, que en su mayoría dependen fundamentalmente de las personas que trabajan en ella, desde los que dirigen hasta los trabajadores de campo o terreno.

Resulta extremadamente importante que la empresa organice los recursos humanos de que dispone, de manera idónea a sus necesidades ya que una estructura organizativa inadecuada será una fuente constante de ineficacias e incluso de conflictos entre los miembros de la empresa lo que influirá sobre su producción.

Esta investigación tiene como propósito influenciar a los máximos dirigentes de esta empresa lo importante que es el aprovisionamiento de los recursos, para que la

empresa pueda trabajar en las mejores condiciones posibles y de esta manera incrementar su productividad e incluso mejorar las relaciones en el clima laboral que se mantienen. De esta manera se evitara despidos innecesarios o contrataciones incorrectas, y que le genere gastos mayoritarios a la empresa e inestabilidad económica.

Esta institución del estado, como lo es ENACAL, no cuenta con ningún estudio relacionado con este tema, pero se utilizaron cuatro trabajos monográficos, los cuales tienen relación con el tema de investigación y aportaron datos que sirvieron como referencias para la realización de esta investigación.

El primer trabajo monográfico elaborado por Luis César Barzola, Universidad Nacional del Cuyo, Mendoza, con el tema: "Gestión del recurso humano en enfermería: criterios de reclutamiento y selección del personal", Argentina, 2012. Este estudio determina los criterios de reclutamiento de personal utilizados, los procedimientos de selección y designación y a su vez caracteriza al personal de enfermería que se desempeña en la institución.

El segundo trabajo consiste en una tesis en maestría de administración de negocios, elaborado por Adrián Broggi, Universidad Tecnológica nacional, sede regional en Buenos Aires, con el tema "Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración", Argentina, 2010. En este estudio se pretende orientar a las empresas en la metodología de implementación de un tablero de comando para estimar el aporte de los Recursos Humanos.

El tercer estudio monográfico, elaborados por José Ismael Colindres y Julio Cesar Ramos, Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Managua; con el tema: "Diseño de un sistema de administración de recursos humanos en Exportadora Atlantic, S.A", Nicaragua, 2014. En este estudio lo que se hizo fue realizar un análisis de cómo se maneja el área de administración de recursos humanos y se planteó un plan de diseño de un sistema de recursos humanos, en el cual se entablo un sistema de software para los empleados que se encuentran en nómina e incluso se realizó

cálculo de como incrementar la productividad de la empresa. Todo esto basado bajo un sistema de administración de recursos humanos y sus subsistemas.

Un cuarto estudio monográfico, también realizado en Nicaragua, el cual fue elaborado por Ligia Martínez Quintero, Jenny de la cruz Flores y David Mendoza Salazar, Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Managua, con el tema: "Diseño para la creación de un sistema organizacional de recursos humanos para la empresa Sunline International (SINTER S. A), Nicaragua, 2004. Este estudio plantea un diseño de un sistema organizacional, ya que dicha empresa no cuenta con un ente rector exclusivo que administre adecuadamente los recursos humanos, bajo la elaboración de un diagrama de causa y efecto para el diseño de este.

Esta investigación es de un enfoque filosófico mixto: cuantitativo con elementos cualitativos. Cualitativo, es cuando este prevalece sobre el enfoque cuantitativo, (Sampieri, 2003 , pág. 42). Esto con el objetivo de ver cualidad, calidad, el modo de ser y también nos revela características y el valor de lo que se le suministra a los trabajadores, para ayudarlos a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal, social que cubra sus necesidades y cuantitativo: es administrar una prueba estandarizada para medir el aprovisionamiento del personal y el desempeño de los trabajadores. (Sampieri, 2003 , pág. 21), es decir con cantidades, es mucho más difícil precisar con especificidad en distintos medios y según diversas perspectivas, individuales para observar los pasos que se llevan a cabo dentro de esta organización con el objetivo de reconocer la importancia en la actualidad y reconocer en cierta medida el grado de importancia que tiene la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores.

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

Según el tipo de diseño es no experimental ya que se realiza sin manipular deliberadamente variables independientes, lo que hacemos es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. Con respecto al proceso de desarrollo del fenómeno es transversal ya que se recopilan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es analizar las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Sampieri, 2003 , pág. 208).

El universo, está constituido por 157 trabajadores activos que laboran en las diferentes áreas de la empresa ENACAL-Sucursal Matagalpa. La muestra está constituida aplicando la fórmula que postula Eladio Ortez: (Ortez, 2001)

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

Donde Z = 1.96, P = 0.5 y LE = 0.05.

$$n = \frac{(157)(1.96)^2 (0.5)(1 - 0.5)}{(157 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{(157)(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(156)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{150.7828}{1.3504}$$

$$n = 1111.6578$$

$$n = 112 \text{ Muestra}$$

Los instrumentos que se aplicaron son: encuestas a los trabajadores, entrevista a la directora administrativa Lic. Alcira Rodríguez y guía de observación para constatar las condiciones del puesto de trabajo. (Ver Anexo N°2, 3, y 4).

Los métodos que se utilizaron para el tratamiento de datos, son: análisis: puesto que se interpretaron los datos obtenidos mediante la aplicación de instrumentos de investigación; síntesis, debido a que se integró la información obtenida para llegar a las conclusiones del estudio.

Todos los datos fueron ingresados a una base de datos del programa IBM SPSS Statistics versión 22. Y los gráficos fueron realizados utilizando el programa Excel versión 2013.

La operacionalización de las variables: Administración de recursos humanos, subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos y Desempeño laboral; se encuentran en el anexo 1.

II. Justificación

En toda empresa el personal es el recurso más importante y la correcta administración de este determina el éxito o fracaso de las actividades que en esta se realizan. Una organización es eficiente, no sólo si capta y emplea recursos humanos de manera adecuada, sino que también es capaz de mantenerlos en la organización.

El presente estudio es acerca de la influencia del subsistema de aprovisionamiento de los recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados Sanitario (ENACAL), con el fin de establecer si existe o no relación entre los procesos que el subsistema contempla con el desempeño de los trabajadores de la empresa, así como también determinar cuáles son los factores causales que intervienen. Además este estudio será de mucha importancia para la Empresa, puesto que le permitirá a la gerencia, conocer cuáles son los factores que influyen en el desempeño laboral de sus empleados y de esta manera establecer estrategias de mejora en relación a los objetivos que se persiguen y de esta manera mejorar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal nuevo.

Así mismo, este trabajo será de importancia para los investigadores que estén interesados en abordar este tema con su empresa, donde se quiera conocer cómo funciona este sistema y de igual manera contribuir con la misma, dándole mayores elementos para ser tomados en cuenta y de igual forma servirá como material de consulta para los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la FAREM Matagalpa, que deseen desarrollar esta temática. Además constituirá un antecedente de investigación realizada en la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados Sanitario (ENACAL)-Matagalpa.

El impacto de la presente investigación se verá reflejado en las decisiones que tome la gerencia de la empresa, basándose en las conclusiones que se presenten y sobre todo que es la primera vez que la empresa tiene un estudio de este tipo.

III. Objetivos

Objetivos generales:

Analizar la influencia del subsistema del aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de empresa de acueductos y alcantarillado sanitario ENACAL del municipio de Matagalpa, año 2015.

Objetivos específicos:

1. Conocer los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos.
2. Identificar los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos desarrollados por Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillado Sanitario (ENACAL) – Matagalpa.
3. Describir los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillado Sanitario (ENACAL) – Matagalpa.
4. Determinar la influencia del sub sistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillado Sanitario (ENACAL) – Matagalpa.

IV. Desarrollo

4.1- Antecedentes de Empresa Nicaragüense de acueductos y alcantarillado sanitario (ENACAL) Matagalpa.

La Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL es la entidad pública que debe implementar la política de aguas para el consumo humano y el alcantarillado sanitario, el uso eficiente y racional de las fuentes de aguas subterráneas y superficiales destinadas al agua potable que beneficiaran a la sociedad en su conjunto.

4.1.1- Antecedentes

Como parte del proceso de la transformación de las empresas públicas en 1991, se inició el proceso de modernización del Instituto Nicaragüense de Acueductos y alcantarillados (INAA), y en 1995 da comienzo el Programa de Reforma de las Empresas Públicas en el sector de Agua y Saneamiento. En 1997 se produce a lo interno del INAA la separación de funciones: Coordinación Sectorial, Fiscalización, Regulación y Operación de los Servicios y para 1998 deriva la aprobación y promulgación de las leyes, decretos y Reglamentos que conformarán el nuevo marco jurídico y legal del sector a partir del/98.

Amparados en las reformas de la Ley Orgánica del INAA publicadas en la Gaceta Diario Oficial del 28 Enero de 1998, Leyes Nos: 275 Y 276, se prosiguió el proceso de reestructuración del sector de agua potable y alcantarillado sanitario, a fin de dar cumplimiento a estas leyes, procediendo a establecer la separación de las actividades operativas, normativas y empresariales, constituyéndose dos órganos con subordinación directa de la Presidencia de la República, el INAA ente regulador y ENACAL Empresa Operadora de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario, ésta última se reestructura organizacionalmente para convertirse en una Empresa Operadora de los Servicios de Giro Comercial. Dentro de estas transformaciones se definieron la misión, visión y objetivos del nuevo ENACAL.

4.1.2- Filosofía empresarial

Misión

ENACAL es la empresa nacional de utilidad pública que brinda los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario a la población urbana y rural concentrada, con espíritu de servicio a favor de la población más pobre del país con metas crecientes de eficiencia y eficacia en la provisión de estos servicios con tarifas justas, equitativas y diferenciadas en armonía con el ambiente.

Visión

ENACAL satisface las necesidades de agua potable en un 85% de cobertura nacional y alcantarillado sanitario en un 53% de la población urbana, tanto en su capacidad de recolección, tratamiento y disposición final de las aguas residuales en 50%. A vez estará trabajando en las poblaciones rurales para brindar calidad, mantenimiento y sostenibilidad de los sistemas de agua.

Objetivos

La Empresa tendrá como objetivo principal, la prestación del servicio de agua potable, el que incluyendo el proceso de captación, producción, tratamiento, conducción, almacenamiento, distribución, comercialización y el de Alcantarillado Sanitario que incluye los procesos de recolección, tratamiento y disposición final de aguas residuales.

Ley 276 (Ley De Creación De Enacal)

Artículo No.3: La Empresa tendrá como objetivo brindar servicio de agua potable, recolección, tratamiento y disposición de aguas residuales; para tales efectos podrá realizar las actividades siguientes:

- 1) Captar, tratar, conducir, almacenar, distribuir y comercializar agua potable; y recolectar, tratar y disponer finalmente de las aguas residuales.
- 2) Obtener, comprar y vender agua cruda y potable, así como comercializar los servicios de recolección, tratamiento y disposición final de las aguas residuales.
- 3) Tomar todas las medidas necesarias para que las descargas de los sistemas de alcantarillados sanitarios cumplan las normas de vertido establecidas por la Ley.

- 4) Investigar, explorar, desarrollar y explotar los recursos hídricos necesarios, así como también construir las obras que se requieran para brindar los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario y resolver los problemas de abastecimiento y saneamiento de las aguas en las comunidades rurales del país, de conformidad a las demás leyes existentes.
- 5) Elaborar las políticas y planes de expansión de la Empresa a corto, mediano y largo plazo.
- 6) Operar los sistemas públicos de agua potable y/o alcantarillado sanitario no concesionados a otras empresas por el Ente Regulador.
- 7) Cualquier otra actividad necesaria para su desarrollo.

4.1.3- Políticas

Para el desarrollo y cumplimientos de sus funciones, ENACAL dentro de su estructura organizativa estará integrado por departamentos, unidades, asesorías técnicas y órganos necesarios para su buen funcionamiento. En caso de ausencias temporales del Presidente Ejecutivo, éste podrá delegar atribuciones administrativas en alguno de los miembros del Consejo de Dirección. (Ver anexo 5).

Todas las funciones de definición de políticas, planificación indicativa y coordinación sectorial y municipal del sector de agua potable y saneamiento, continuarán siendo ejercidas por el ENACAL en forma transitoria durante un plazo de seis meses contados.

4.1.4- Valores Organizacionales

- a. Construir una entidad ejemplar de la administración pública, marcar la pauta en la protección y preservación de los recursos hídricos.
- b. Espíritu de servicio al pueblo, respetando sus derechos y motivando el cumplimiento de sus responsabilidades.
- c. Liderazgo participativo, creativo y crítico en todos los ámbitos de actuación institucional y en su relación con las organizaciones ciudadanas.
- d. Gerencia basada en criterios de equidad social, eficiencia administrativa, eficacia técnica y enfoque de género.

- e. Negocia en el ámbito intersectorial e interinstitucional la actuación conjunta y la movilización de recursos.
- f. Equipos de trabajos eficientes y eficaces en la puesta en práctica de soluciones tradicionales y alternativas.
- g. Ejecuta inversiones en agua, alcantarillado sanitario y saneamiento a partir de diseños eficaces, económicos, ambientalmente sostenibles y socialmente aceptables.
- h. Evalúa el desempeño institucional y los puestos y procesos de trabajo críticos.
- i. Comparte experiencias e intercambia con empresas similares en América Latina.
- j. Promueve el intercambio de experiencias con organizaciones sociales nacionales y extranjeras que defienden el derecho humano al agua y saneamiento.
- k. Coordina su gestión con otros actores gubernamentales y sociales del sector agua.

4.1.5- Inversiones y financiamiento

Las inversiones, casi en su totalidad, son financiadas por donantes extranjeros, y el gobierno entrega créditos extranjeros, el 16% es autofinanciado por la empresa, el 7% fue financiado por el gobierno con sus propios recursos.

4.2- Administración de recursos humanos.

4.2.1- Concepto.

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

Es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia. (Dessler, 2009, pág. 2).

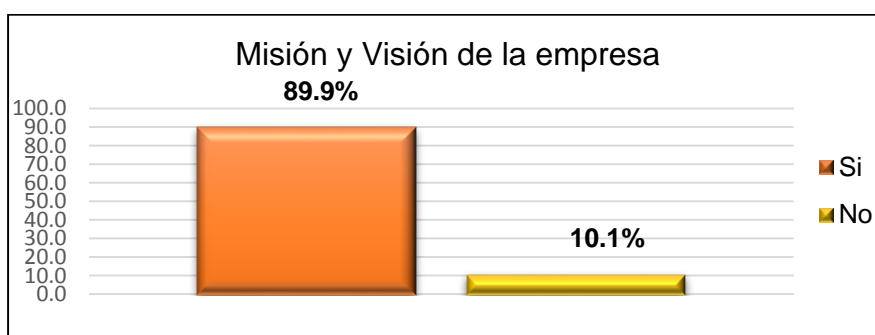
Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. (Werther & Davis, 2008, pág. 9)

Cuando hablamos de administración, nos estamos refiriendo principalmente en contratar, evaluar, enseñar e incentivar recursos humanos con capacidades y habilidades para poder desempeñarse en un determinado trabajo, de esta manera poder alcanzar los objetivos que se plantean como organización, institución o empresa, siendo necesario establecer actividades y organizarlas de tal manera que se pueda cumplir con la meta. Además es importante una vez contratado el recurso, velar por su bienestar dentro de la empresa.

Según la directora administrativa de Enacal, Lic. Alcira Rodríguez Granados la empresa tiene elaborada la misión y visión de esta así como también cuenta con un departamento de recursos humanos.

Al ser consultados los trabajadores, estos respondieron afirmativamente en un 100% de los entrevistados al hacer mención de la existencia de un departamento de recursos humanos. Con esto solo podemos decir que la empresa de acueductos y alcantarillados sanitarios ENACAL, tiene una plataforma organizativa que le permite contratar trabajadores adecuados y con las características que la empresa requiere para contratar, así como también velar por el bienestar total de los que ya laboran en ella. (Ver anexo 6).

Gráfico N°01



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores de ENACAL, Matagalpa.

Según la encuesta realizada a los trabajadores de ENACAL, el 89.9% de estos afirman que está elaborada la misión y visión y el 10.1% que no.

Por lo observado y presentado, en ENACAL se cuenta con una estructura organizativa que incluye el departamento de Dirección administrativa financiera dentro de este se encuentra el departamento de recursos humanos y de unidad de adquisiciones, por lo que podemos decir que el aspecto organizacional que menciona Chiavenato como uno de los elementos básicos de la administración están presentes en esta empresa. Así mismo, esto le proporciona una base para tener elaborada la misión y visión, lo que le permite establecer claramente su perspectiva y gestión empresarial, dándole fortaleza.

4.2.2- Funciones de la administración de los recursos humanos

Quienes participan en la administración de los recursos humanos desarrollan y trabajan a través de un sistema integrado de ARH. Hay cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados. (Mondy R. , 2010, pág. 5).

Para establecer un buen sistema organizativo o departamento de recursos humanos, es necesario, como lo plantea Mondy contar con cinco áreas básicas como lo son en primera instancia conformar un departamento con personal adecuado y capacitado para pertenecer a esa área, posteriormente contratar personas que reúnan las características o requisitos con los que la empresa cuenta y una vez que sea ha contratado, brindarle los beneficios que los empleados requieren como los son: remuneración, higiene y seguridad, establecer un ambiente laboral agradable y llevadero con los mismos compañeros de trabajo, de esta manera toda empresa asegura ser productiva y prestigiosa, evitando de esta manera caer en quiebra o desintegración de la misma.

4.2.2.1 Función de higiene y seguridad del trabajador.

La *seguridad* se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo y la *salud* se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales. (Mondy R. , 2010, pág. 7)

La higiene y la seguridad laboral son dos actividades íntimamente relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto presentado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud es un estado total de bienestar físico, mental y social, y no sólo consiste en la ausencia de males o enfermedades. La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca 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, 2007, pág. 332).

Según la ley N°618: ley general de higiene y seguridad del trabajo en su capítulo II establece los siguientes conceptos:

Artículo 3.- A efectos de la presente Ley se entenderá por:

Higiene Industrial: Es una técnica no médica dedicada a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores ambientales o tensiones emanadas (ruido, iluminación, temperatura, contaminantes químicos y contaminantes biológicos) o provocadas por el lugar de trabajo que pueden ocasionar enfermedades o alteración de la salud de los trabajadores.

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.

Condición Insegura o Peligrosa: Es todo factor de riesgo que depende única y exclusivamente de las condiciones existentes en el ambiente de trabajo. Son las causas técnicas; mecánicas; físicas y organizativas del lugar de trabajo (máquinas, resguardos, órdenes de trabajo, procedimientos entre otros).

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.

Ergonomía: Es el conjunto de técnicas que tratan de prevenir la actuación de los factores de riesgos asociados a la propia tarea del trabajador.

Actos Inseguros: Es la violación de un procedimiento comúnmente aceptado como seguro, motivado por prácticas incorrectas que ocasionan el accidente en cuestión. Los actos inseguros pueden derivarse a la violación de normas, reglamentos, disposiciones técnicas de seguridad establecidas en el puesto de trabajo o actividad que se realiza, es la causa humana o lo referido al comportamiento del trabajador.

Salud Ocupacional: Tiene como finalidad promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las actividades; evitar el desmejoramiento de la salud causado por las condiciones de trabajo; protegerlos en sus ocupaciones de los riesgos resultantes de los agentes nocivos; ubicar y mantener a los trabajadores de manera adecuada a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas.

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.

Artículo 7.- El Ministerio del Trabajo a través de las normativas, resoluciones e instructivos correspondientes, y en coordinación con las instituciones respectivas según la materia, regulará entre otras cosas las materias que a continuación se señalan:

- a) Sistema de gestión preventiva de los riesgos laborales.
- b) Procedimientos de evaluación de los riesgos para la salud de los trabajadores.
- c) De servicios de prevención en los centros de trabajo.
- d) Trabajos prohibidos a adolescentes y mujeres.
- e) Protección de la maternidad.
- f) Condiciones de trabajo o medidas preventivas específicas en trabajos especialmente peligrosos o cuando se presenten riesgos derivados de determinadas características o situaciones especiales de los trabajadores.
- g) Procedimientos de calificación de las enfermedades profesionales, derivados de la relación laboral.

- h) Prevención de los riesgos laborales a consecuencia del desarrollo de actividades relacionadas con el ecoturismo, turismo de aventura.
- i) Protección frente a los riesgos de los trabajadores de la salud en la manipulación de instrumental clínico que contengan sustancia contagiosa y/o contaminantes.
- j) Prevención de la insuficiencia renal crónica en ambientes de trabajos más propicios para el desarrollo de esta enfermedad.
- k) Prevención del desarrollo del Virus de Inmunodeficiencia Humana (VIH) en lugares de trabajo. (Núñez Téllez & Navarro Moreira, 2007, págs. 2-3).

En el título III de la organización de la higiene y seguridad en los centros de trabajo,
Capítulo I: Las Comisiones Mixtas de Higiene y Seguridad del Trabajo

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

Artículo 41.- Los empleadores o sus representantes están en la obligación de constituir en sus centros de trabajo una Comisión Mixta de Higiene y Seguridad del Trabajo, que deberá integrarse con igual número de representantes de empleador que de los trabajadores.

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.

Artículo 45.- Los representantes de los trabajadores y los respectivos suplentes, serán designados por el (los) sindicato (s) con personería jurídica y, en caso de no existir estos, se elegirán por la mayoría de los votos de los trabajadores en elecciones que se celebrarán cada dos años.

Artículo 46.- Cuando uno de los representantes de los trabajadores deje de laborar para la empresa o renuncie a ser miembro de la C.M.H.S.T., les sustituirá la persona que le precedió en la elección o aquél que designe el sindicato si lo hubiere. Dichas circunstancias se notificarán a la autoridad laboral competente, de acuerdo con esta Ley.

Artículo 47.- Durante el término de su mandato, los miembros de las C.M.H.S.T., no podrán ser despedidos por causas atribuidas al cumplimiento de sus funciones en la esfera de la higiene y seguridad del trabajo, si no es con la autorización del Ministerio del Trabajo, previa comprobación de la causa justa alegada.

Artículo 48.- El acta de constitución de la C.M.H.S.T., deberá contener los siguientes datos:

Lugar, fecha y hora de la Constitución;

Nombre de la empresa;

Nombre del Centro de Trabajo;

Nombre y apellido del Director del Centro de Trabajo;

Número de trabajadores;

Nombres y apellidos de los representantes del empleador y sus respectivos cargos;

y Nombres y apellidos de los representantes de los trabajadores, especificando el

cargo en el sindicato, si fueran sindicalizados. (Núñez Téllez & Navarro Moreira, 2007, págs. 11-12).

Artículo 56.- Las funciones de la C.M.H.S.T. serán las siguientes:

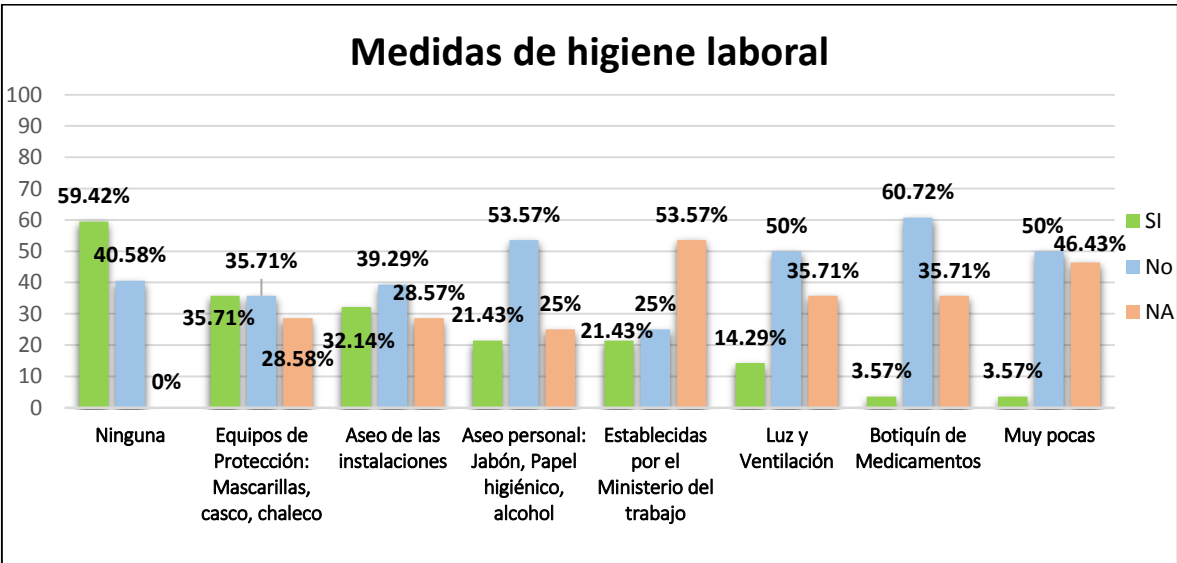
- a. Cooperar con la empresa o centro de trabajo en la evaluación y determinación de los riesgos laborales de la empresa o centro de trabajo a la que pertenezcan.
- b. Colaborar en la vigilancia y controlar el cumplimiento de las disposiciones que se adopten en materia de prevención de riesgos laborales.
- c. Proponer al empresario la adopción de medidas preventivas, dirigidas a mejorar los niveles de protección y prevención de los riesgos laborales.
- d. Promover y fomentar la cooperación de los trabajadores en la ejecución de las medidas de protección y prevención de los riesgos laborales.
- e. Divulgar sobre las decisiones que se adopten en materia de prevención de riesgos laborales.
- f. Conocer y analizar los daños para la salud de los trabajadores, al objeto de valorar sus causas y proponer las medidas oportunas.
- g. Informar al empresario para que éste, en caso de ser necesario acuerde la paralización de las actividades que entrañen un riesgo laboral grave e inmediato para la salud de los trabajadores.
- h. Participar y ser informados de las actuaciones que la autoridad laboral competente realice en las empresas o centros de trabajo a los que pertenezcan, relativo a materia de higiene y seguridad.
- i. Conocer informes relativos a la higiene y seguridad ocupacional que disponga la empresa, que sean de relevancia para el cumplimiento de sus funciones.
- j. Realizar cuantas funciones les sean encomendadas por la empresa o centro de trabajo en materia de su competencia.
- k. Coadyuvar, fomentar y proponer la cultura de higiene y seguridad del trabajo. (Núñez Téllez & Navarro Moreira, 2007, pág. 13).

Toda empresa tiene la obligación de contar con un plan de seguridad laboral y de salud de sus trabajadores, para así resguardar el bienestar físico, mental y social de una manera íntegra de sus recursos y favorecer la permanencia absoluta

de sus empleados, es necesario para ello que toda empresa realice un informe de las condiciones de higiene con las que cuenta la empresa y de salud que gozan los trabajadores, con el fin de mejorar en aquellos puntos en los que exista falla. A la vez obligar a los empleados que tengan problemas de salud, que alteren su rendimiento, a que sean vistos y reciban tratamiento médico adecuado. Todo esto le garantizará ser una organización productiva.

Según la opinión de la Lic. Alcira Rodríguez "las medidas de higiene laboral que se toman en la empresa ENACAL es darle cumplimiento al plan de higiene y seguridad haciendo entrega de esto según el convenio colectivo, entregando en fechas establecidas para el uso. En cuanto a las medidas que se toman para prevenir los accidentes laborales, es orientar al personal el uso adecuado de los equipos de protección según el cargo y además existe una comisión mixta de higiene y seguridad en el trabajo".

Gráfico N°02



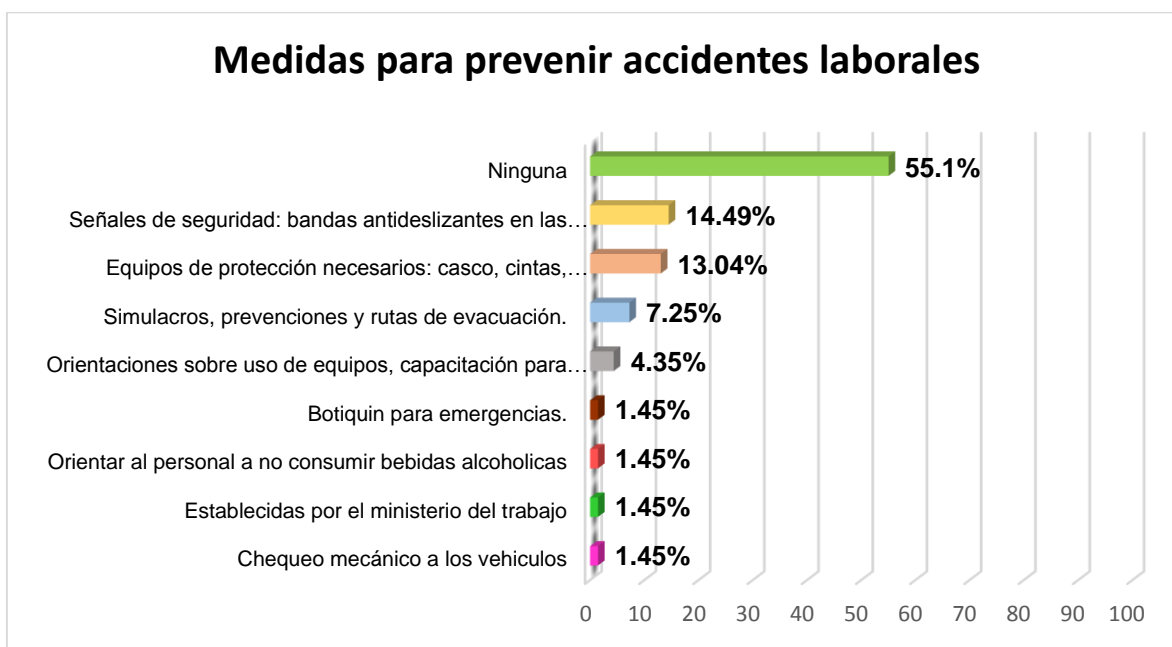
Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores de ENACAL, Matagalpa.

Por otro lado la encuesta realizada al personal que trabaja en la empresa ENACAL, el 59.42% de los encuestados revela que ninguna medida de higiene laboral toman en la empresa. El 35.71% expresa que la medida consiste en proporcionar equipos de protección, el otro 37.71% no y el 28.58% no aplicó. El 32.14% en el aseo de las instalaciones, el otro 39.29% no y el 28.57% no aplico. El

21.43% el aseo personal, el otro 53.57% no y el 25% no aplico. El 21.43% planteó que las que están establecidas por el ministerio del trabajo, el otro 25% no y el 53.57% no aplico, el 14.29% la luz y ventilación, el otro 50% no y el 35.71% no aplico. El 3.57% plantea la existencia de un botiquín de medicamentos, el otro 60.72% no y el 35.71% no aplico. Y un último 3.57% planteó que muy pocas, el otro 50% no y el 46.43% no aplicó.

En base a los resultados planteados, en la empresa ENACAL, si bien es cierto que la Lic. Alcira Rodríguez, expreso que estas medidas de higiene se basan en darle cumplimiento al plan de higiene haciendo entrega de estos según convenio colectivo, esto no se ve reflejado en lo que opinan los empleados, ya que el 59.42% expresan que no se toman medidas; en cambio el 40.58% afirman que sí se hacen. Esto bien puede ser porque realmente estos trabajadores no tienen bien establecidas cuales son estas medidas, o que en la empresa no se cuenta con un plan de enseñanzas de estas, faltaría esclarecer y apropiarse de las mismas dentro de la empresa y como tal establecer normas de exigencia para la aplicación y uso de las mismas. Por lo que se puede considerar que las medidas de higiene no se cumplen y esto no proporciona el ambiente apropiado para el desempeño.

Gráfico N°03

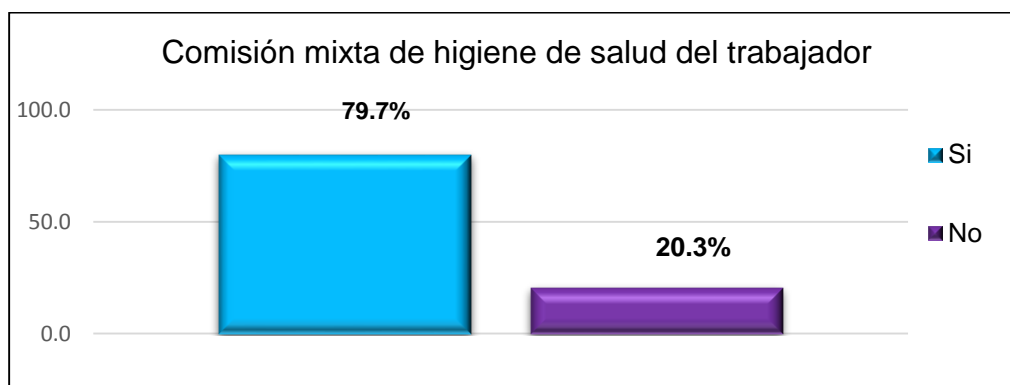


Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores de ENACAL, Matagalpa.

En cuanto a las medidas que se toman para prevenir los accidentes laborales el 55.1% de los encuestados refiere que ninguna, el 14.49% menciona las señales de seguridad, bandas antideslizantes en las gradas, uso de extinguidores, el 13.04% los equipos de protección como: casco, cintas, chalecos, mascarillas, guantes, uniformes. Un 7.25% a través de simulacros, prevenciones y estableciendo rutas de evacuación, mientras que un 4.35% se les orienta sobre el uso de equipos, capacitaciones para uso de herramientas, supervisión sobre uso de equipos de seguridad y por último un 5.8% menciona botiquín de emergencias, chequeo mecánico de vehículos, establecidas por el ministerio del trabajo. (Ver anexo 7).

Al igual que en la gráfica de las medidas de higiene, en las de prevención de accidentes laborales, más del cincuenta por ciento de los empleados expresó que ninguna medida preventiva se emplea en la empresa, contra un 44.9% que manifestó alguna de estas; por lo que igualmente en este aspecto los empleados no están bien familiarizados con estas medidas, o no se han dado las capacitaciones suficientes e indistintamente no se le ha exigido o supervisado al empleado que le dé cumplimiento a las mismas. Es necesario por lo tanto, esclarecerle a los empleados cuáles son, las áreas y los puntos claves de implementación de estas. Al realizar estas estrategias le permite a la empresa establecer un ambiente de trabajo eficaz, asegurando el bienestar físico y de salud de sus trabajadores. Además estas medidas se deben de regir de acuerdo a lo que establece la ley, lo que le permite evitarse conflictos legales con trabajadores a la hora de un despido generado por un accidente laboral o de salud.

Gráfico N°04



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores de ENACAL, Matagalpa.

En el gráfico puede observarse que el 79.7% de los encuestados confirman que existe una comisión mixta de higiene y seguridad del trabajador a diferencia del 20.3% que aduce que no.

De todos los planteamientos expuestos por la Lic. Rodríguez y los trabajadores de la empresa; a través de la presentación de los gráficos; se puede analizar en primera instancia de acuerdo a lo observado, si se tienen ciertas medidas de higiene laboral y de prevención de accidentes laborales en la empresa, más sin embargo, estas no son basadas en la ley de higiene y seguridad del trabajador que establece el ministerio del trabajo de Nicaragua, de igual forma a pesar de que la mayoría de los trabajadores refirió contar con una comisión mixta de higiene de salud del trabajador y esto fue confirmado por la Lic. Alcira, realmente no se tiene claro el concepto y como está conformada, ya que no se cuenta con una comisión realmente que vele por los problemas que los trabajadores tengan relacionados a la higiene y prevención de accidentes laborales, si esto fuera efectivo, la mayoría de trabajadores no hubiesen contestado negativamente a las preguntas relacionadas a este tema. Por lo que sería de utilidad informar a la empresa de la importancia que tiene formar esta comisión, para beneficio propio y principalmente de los trabajadores.

4.2.2.2 Función de servicios sociales

Chiavenato define esta función con el nombre de prestaciones sociales, según él, son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Éstas suelen ser financiadas total o parcialmente por la organización, pero casi nunca son pagadas directamente por los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y de satisfacción. (Chiavenato, 2007, pág. 319)

Refiere que representan un aspecto importante del paquete de remuneración. La prestación es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales. Sus elementos

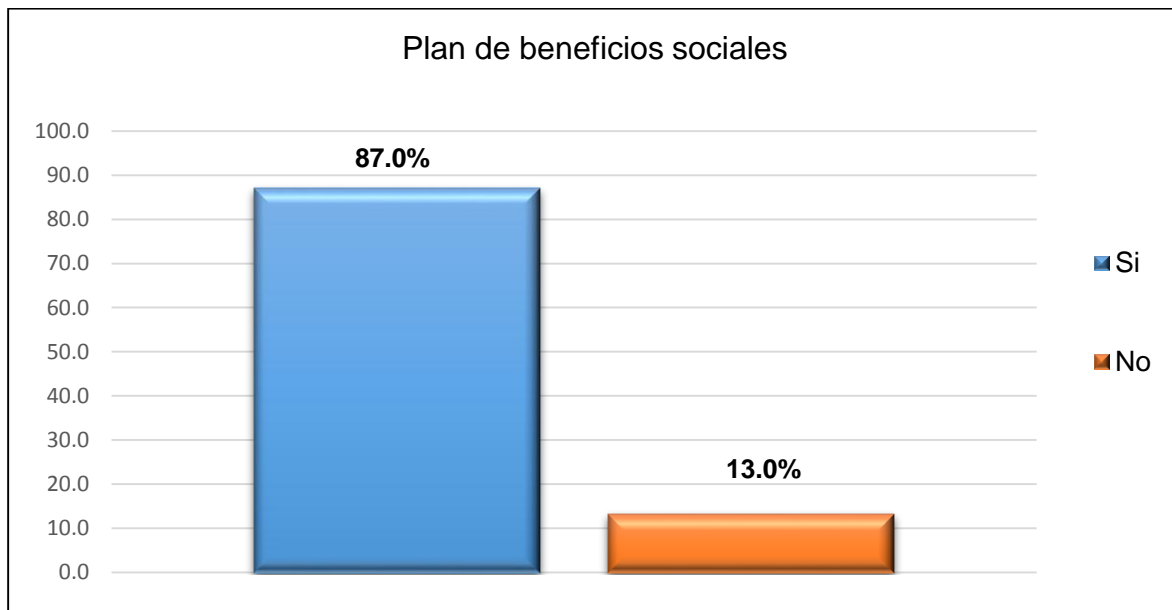
más importantes son: asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, etcétera.

Mondy por su parte esta función la incluye dentro de la remuneración y a su vez está la subdivide en 3: remuneración financiera directa, indirecta (beneficios) y las no financieras. La indirecta es la que cabe en este tipo de función, según lo plantea esta consiste en pago de vacaciones, permisos por enfermedad, días feriados y seguros médicos. (Mondy R. , 2010, pág. 7).

Prácticamente y resumiendo lo expuesto, esta función consiste en premiar al trabajador con beneficios no monetarios por su desempeño en la organización de tal manera que este se sienta cómodo y su trabajo sea valorado.

En la empresa ENACAL, la Lic. Alcira Rodríguez afirma de que "si existe un plan de beneficios sociales los cuales contemplan los siguientes aspectos: alimentación, seguro social, subsidio, medicamentos y exámenes médicos".

Gráfico N°05



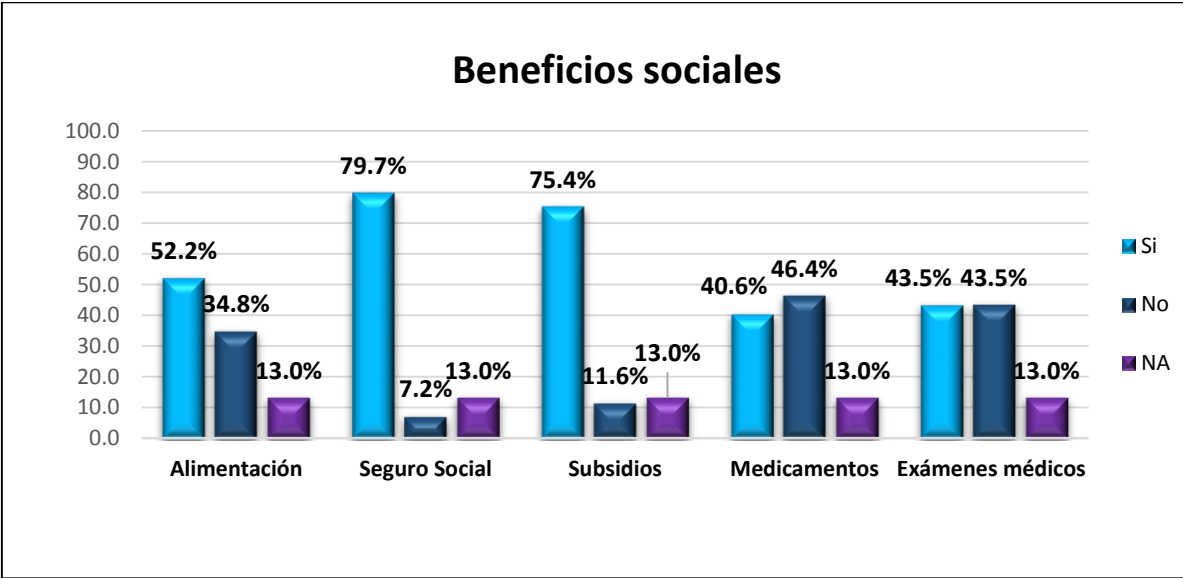
Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores de ENACAL, Matagalpa.

La encuesta realizada a los trabajadores de la empresa, el 87% de estos confirma de que si existe un plan de beneficios sociales y un 13% plantea que tal beneficio no existe.

Lo que se puede expresar según los resultados expuestos, es que la empresa establece su plan de beneficios sociales, esto le permite asegurar tener a sus empleados de manera permanente y no solo exigirle trabajar, los empleados tienen el derecho de gozar de prestaciones sociales que le incentiven a ser mejores trabajadores y de esta manera la empresa aumenta su productividad. En el caso de los empleados que respondieron negativamente, las causas que estarían implicadas en esta respuesta, estaría asociado a que estos desconocen cuáles son estos beneficios sociales, por falta de investigación de los mismos.

Dentro de los aspectos que mencionan los encuestados que respondieron sí a la pregunta anteriormente planteada; aquí se excluyen los que respondieron que no, por lo que se incluyeron en el grupo de no aplica (NA), los beneficios con los que sí cuenta la empresa ENACAL son los siguientes:

Gráfico N°06



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores de ENACAL, Matagalpa.

El seguro social fue expuesto por un 79.7% a diferencia de un 7.2% que no, el subsidio se menciona como beneficio en el 75.4% de los encuestados, no siendo así en el 11.6%. La alimentación fue planteada por el 52.2% de los trabajadores, a diferencia del 34.8% que no lo ven como beneficio dentro de la empresa ENACAL.

Otro de los beneficios con los que cuenta La empresa ENACAL, según los encuestados es el de medicamentos con un 40.6%, frente a un 46.4% que dice que no, este último es mucho mayor a los que afirman positivamente a este beneficio.

La gráfica nos muestra que los exámenes médicos así como pueden ser un beneficio para alguno de los trabajadores para el otro grupo de estos no lo es con un 43.5% de igualdad en la respuesta.

De todo lo anteriormente expuesto se puede resumir que la empresa ENACAL si cuenta con un plan de beneficios sociales y estos está integrados por Alimentación, seguro social, subsidio, medicamentos y exámenes médicos. Saber que como trabajadores de la empresa se puede gozar de estos beneficios, hace que el recurso se sienta tranquilo y cómodo en su centro de trabajo, disminuyendo muchas preocupaciones que en otros centros de trabajo se tienen, lo que contribuye a un mejor desempeño y apropiación del empleado.

4.2.2.3 Función de retribución

Mondy define la retribución con el término de remuneración, aquella que incluye todas las recompensas que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Las recompensas pueden ser una sola o una combinación de los siguientes rubros: Remuneración financiera directa: Pago en forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. Remuneración financiera indirecta (beneficios): recompensas financieras como pago de vacaciones, permisos por enfermedad, días feriados y seguros médicos. Remuneración no financiera: La satisfacción que recibe una persona a partir del trabajo en sí mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual trabaja. (Mondy R. , 2010, pág. 7)

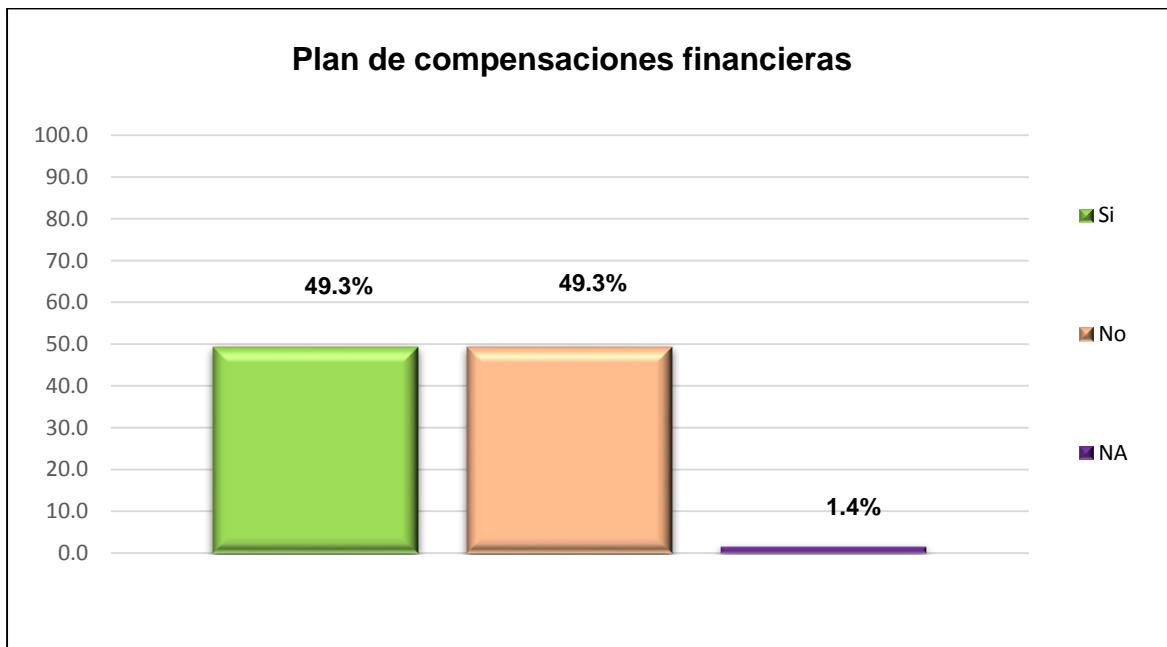
Chiavenato I, lo plantea con el mismo término que Mondy, la remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser *directa* o *indirecta*. (Chiavenato, 2007, pág. 283).

El termino plan de compensación incluye aspectos adicionales a los

comprendidos en sueldos y salarios, puede incluir incentivos, beneficios y servicios que ayudan a establecer un vínculo entre los costos laborales y la productividad. (Werther & Davis, 2000, pág. 285).

La función de retribución, se define como las prestaciones salariales o monetarias así como extraeconómicas, que el empleado recibe por prestar sus servicios dentro de una empresa donde labora. Es la recompensa que este se merece por realizar bien su trabajo. Esto le dará fortaleza a la empresa para seguir contando con sus empleados. Existen diferentes tipos de retribución; las cuales incluyen la directa, indirecta y la no financiera, esta última es la satisfacción del empleado por realizar bien su trabajo.

Gráfico N° 07



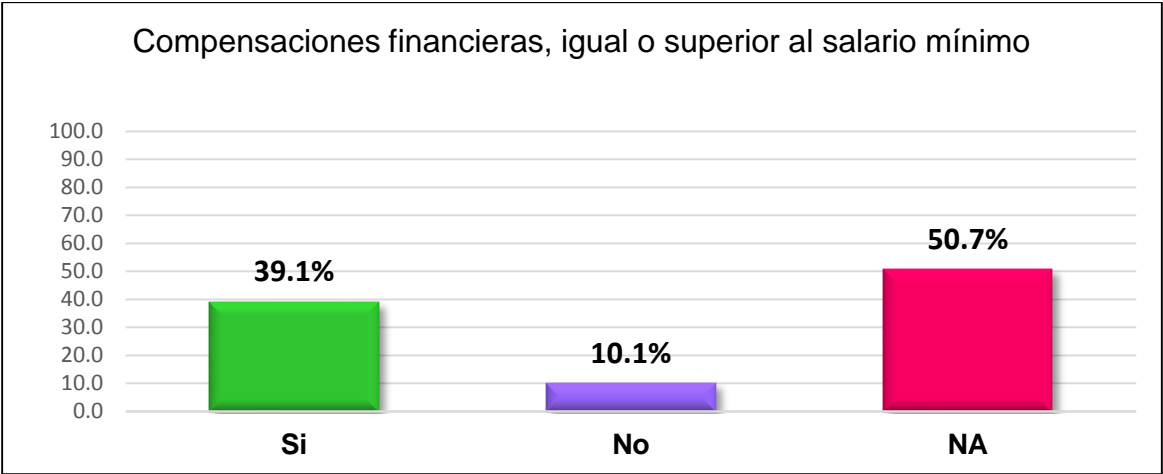
Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores de ENACAL, Matagalpa.

En la empresa ENACAL “no se cuenta con un plan de compensación financiera” según lo manifiesta la Lic. Alcira Rodríguez; sin embargo, esta respuesta se contradice con las expresadas por los trabajadores de la empresa y así mismo con lo observado ya que según los encuestados, las opiniones se encuentran igualadas con un 49.3% que afirman de que sí existe, con otro grupo de estos que afirma de que no existe tal compensación y un 1.4% que no contestó.

Al hacer el análisis de lo que se expuso anteriormente, el asunto de las compensaciones financieras, es un tema de debate, ya que las respuestas se encuentran igualadas y a la vez existe una contradicción entre lo que plantea la Lic. Rodríguez y lo que dicen los empleados, por lo que sería ideal esclarecer este concepto dentro de la empresa, o mejor dicho establecer cuáles son estos planes de compensación, para que de esta manera, estos resultados sean más exactos, lógicos y congruentes.

Otra de las preguntas que se les fue planteada a los que hubiesen contestado afirmativamente a la pregunta anterior, es que en caso de existir un plan de compensación, este fuese igual o superior al salario mínimo y la respuesta de los encuestados fue:

Gráfico N°08



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores de ENACAL, Matagalpa.

EL 39.1% contestó afirmativamente, frente a un 10.1% que dijo que la compensación no es igual o superior al salario mínimo. En el gráfico se puede apreciar además un 50.7% de los encuestados que corresponden a los que contestaron negativamente la pregunta anteriormente planteada y por lo tanto no aplicaban a esta pregunta.

En los resultados expuestos se aprecia una situación negativa, lo que nos hace plantearnos que el tema de las compensaciones financieras, en los trabajadores que laboran en la empresa, no tienen bien esclarecidos los conceptos

de la misma, ya que si esos resultados fueran así como están plasmados, la empresa tuviera bajas del personal, porque a cómo se ha venido planteando, esto es pilar fundamental para mantener a un trabajador laborando. Y que por lo tanto, es importante recalcar y hacer ver en la empresa que la remuneración que puedan recibir los empleados ya sea de forma directa o indirecta, favorecerá que estos se sientan cómodos desempeñando su trabajo y por lo tanto todo esto favorecerá a la empresa para seguir trabajando mejor a como lo ha estado haciendo, por el hecho de que sus trabajadores se sienten incentivados para seguir aportando cada día más a la empresa y que es importante contar siempre con un sistema de remuneración o retribución para una mejor funcionalidad empresarial.

4.2.3 El subsistema de la administración de los recursos humanos.

La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos. En esta concepción están figurados cuatro elementos básicos: alcance de los objetivos por medio de las personas, a través de técnicas, en una organización. (Chiavenato, 2007, pág. 93)

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

- Recursos materiales
- Financieros
- Humanos, mercadológicos
- Administrativos.

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

Este subsistema se encarga de: la Política y Estructura de Remuneraciones, de la descripción de los puestos de trabajo, de la información de gestión en RRHH. 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. (Vega, 2011).

La administración de recursos humanos consiste en integrar, conformar así como contratar recursos humanos para que laboren en una empresa, donde el pilar principal lo constituye el personal que esta contrata para dar respuesta a sus objetivos y de esta manera alcanzar las metas que se plantean dentro de la misma para proporcionar a las organizaciones una fuerza laboral eficiente, que le permitan ser una empresa productiva.

4.2.3.1 Subsistema de integración de los recursos humanos

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

Para pretender cómo funcionan los procesos de integración, se debe comprender como funciona el ambiente en el que se inserta la organización y como estos procesos localizan y buscan a las personas para introducirlas a su sistema.

La integración del personal es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas los pronósticos de sus necesidades futuras, el reclutamiento y selección de sus candidatos y la inducción de los empleados de nuevos ingresos. El proceso de integración del personal supone más que la simple contratación de personas, incluye también la colaboración para que los empleados se adapten a la organización. (Merlín Flores, 2006, p. 4)

El subsistema de integración es el que se encarga de buscar el personal ideal para laborar en la organización y de esta manera integrarlo dentro de la empresa. Para realizar tal búsqueda se acuden a los diferentes medios con los que se cuenta como lo son el reclutamiento y la selección. Flores afirma que no solo se trata de contratar, sino que también abarca todo un proceso de adaptación de los empleados a la empresa.

4.2.3.2 Subsistema de organización de los recursos humanos

El proceso de la organización de los recursos humanos incluye la integración a la organización a los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto. Ya se vivió como los procesos de integración del personal se encargan de obtener en el mercado las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que esta pueda conservar su continuidad. El paso siguiente es organizar el trabajo de las personas dentro de la organización. Esto significa que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización, como colocarlas en sus puestos y evaluar sus desempeño, de esta manera, lo que sigue a la integración de los recursos humanos es el proceso de organización de las personas, procesos con los que se cubrirán tres aspectos: diseño descripción y análisis de los puestos y evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2007, pág. 195)

4.2.3.3 Subsistema de retención de los recursos humanos.

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

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etcétera) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración de

esta vital área a través del departamento del personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. (Werther & Davis, 2000, p. 331).

Este subsistema de retención pretende compensar a sus empleados ya sea en forma de salarios, prestaciones sociales, de higiene y seguridad en el trabajo con el fin de garantizar su permanencia dentro de la empresa, ya que de lo contrario los empleados renunciarían por una mejor oferta de trabajo o simplemente no se sienten satisfechos con las compensaciones que reciben o no obtienen. Es necesario por lo tanto, que toda empresa garantice un plan de compensaciones para retener a sus empleados.

4.2.3.4 Subsistema de desarrollo de los recursos humanos.

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

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

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

El desarrollo de los recursos humanos (DRH), (Human resource development, HRD), es un esfuerzo continuo y planeado por la gerencia para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional por medio de programas de capacitación y desarrollo. (Mondy W. , 1997, p. 230)

Consiste en mantener al personal que trabaja en la organización actualizado de los nuevos manejos y funcionamientos que existen, en dependencia del cargo, a través de capacitaciones, talleres e incluso preparaciones de algunos empleados en otros lugares. Esto con el fin de ser una empresa que se encuentre a la altura de otras organizaciones que presten el mismo servicio, ya que esto genera competencia entre las mismas, y en el mercado laboral, gana más quien ofrezca servicios de calidad y actualizados con el mundo actual. De lo contrario, una empresa que no capacite y actualice a sus empleados, o en su caso, que los empleados no se presten a mejorar o actualizarse, es una organización que va al cierre definitivo de la misma y en su caso a prescindir de estos empleados.

4.2.3.5 Subsistema de auditoría de los recursos humanos

Las organizaciones no funcionan al azar, si no de acuerdo con determinada estrategias y planes que le permitirán alcanzar sus objetivos definidos. Las organizaciones tienen sus misiones y definen sus visiones de futuro. Su comportamiento no es errático, si no racional y deliberado. Para que estas características de las organizaciones puedan existir y tener continuidad es preciso que haya control. Debe haber un subsistema de auditoría de recursos humanos, el cual permita que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal. (Chiavenato, 2007, pág. 441)

La investigación de los recursos humanos es el estudio sistemático de los recursos humanos de una empresa con el propósito de maximizar el alcance de las metas organizacionales y personales. (Mondy W. , 1997, p. 594)

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

El subsistema de auditoría evalúa las actividades de administración del recurso, valora el cumplimiento de los objetivos que tiene la empresa con sus empleados y con ella misma.

4.3 Subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos

4.3.1 Planeación

4.3.1.1 Concepto

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, 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 & Davis, 2008, pág. 124)

Según lo expresado por la Lic. Rodríguez, en la empresa ENACAL "si existe una planeación de los recursos humanos, pero esto ya está presupuestado". Por lo tanto, si se cuenta con una técnica de demanda de personal por parte de la empresa.

La planeación resulta un pilar fundamental para la generación y surgimiento de una empresa, ya que de esta depende la contratación de los recursos que son idóneos para ejercer un cargo en la misma y de esta manera poder alcanzar los objetivos que se plantean. Mediante esta técnica, los responsables de una

organización, planean en primera instancia los objetivos o metas que pretenden alcanzar como empresa, y posteriormente los recursos humanos idóneos para darle cumplimiento a estos objetivos, ya que sin el personal ideal no se logra alcanzar las metas que se establecen, este paso es la base para establecer una plataforma de trabajo fuerte y consistente futura.

4.3.1.2 Importancia

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

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, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, p. 85)

La Lic. Rodríguez dice que para ellos como empresa ENACAL "la importancia de como empresa, de acuerdo a lo presupuestado, es contar con el recurso para su contratación, para el desarrollo y función de la empresa".

Planear implica buscar los recursos que va a necesitar la empresa para que puedan alcanzar los objetivos que se postulan, de esta manera con una buena selección de recursos se reducen los problemas relacionados a ausentismo laboral, rotación de personal y por lo tanto a baja en la producción.

4.3.1.3 Proceso

Para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer de 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. Esto requiere una cuidadosa planeación de personal. Existen varios modelos de planeación de personal. Algunos son generales e incluyen a toda

la organización, mientras que otros son específicos para determinadas áreas. Estos se mencionan a continuación: (Chiavenato, 2007, pág. 151)

4.3.1.3.1 Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio:

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (si se trata de una industria) o del servicio (si se trata de una organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/servicio) son influidas por las variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. No toma en consideración posible imprevista, como estrategias de los competidores, situación del mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima, etcétera.

En la empresa ENACAL la Lic. Rodríguez dice que "este modelo no aplica para la empresa". Pero si lo analizamos desde el punto de vista conceptual si aplicaría ya que ellos son una empresa que prestan un servicio, como lo son el abastecimiento a la población de agua potable y como bien se ha planteado por Chiavenato 2007, a mayor demanda, mayor necesidad de personal para ser contratado.

4.3.1.3.2 Modelo basado en segmentos de puestos:

Se enfoca en el nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal utilizada por las empresas grandes. IBM por ejemplo, prefiere calcular sus necesidades totales de personal con base en proyecciones relacionadas sólo con ciertos segmentos (o familias) de puestos de su fuerza de trabajo que presenten más variabilidad.

Este modelo lo que busca es contratar personal en base a sus necesidades de acuerdo a las diferentes áreas de trabajo que existan y en las que la demanda de personal sea mayor.

4.3.1.3.3 Modelo de gráfica de reemplazo o sustitución de puestos claves:

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

información mínima para la toma de decisiones respecto a futuras sustituciones dentro de la organización en función del estatus de los diversos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de promoción.

Este modelo de sustitución de puestos claves, si es utilizado en una empresa le permite a un trabajador que este desempeñando muy bien su trabajo y que tenga las habilidades para ejercer en otro cargo dentro de la empresa, puede ser ascendido de su cargo actual.

4.3.1.3.4 Modelo basado en el flujo del personal:

Es un modelo que describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción a corto plazo de las necesidades de personal de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.

Con este modelo lo que se pretende es ver el flujo que existe del trabajador y sobre todo el área donde se da mayor afluencia de recursos, con el principal objetivo de buscar el recurso que sustituirá a un determinado empleador.

4.3.1.3.5 Modelo de planeación integrada:

Es el modelo más amplio e incluyente. Desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables que son: a) Volumen planeado de producción. b) Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal. c) Condiciones de oferta y de demanda en el mercado y comportamiento de los clientes. d) Planeación de carrera dentro de la organización.

Modelos que son utilizados en la empresa ENACAL para el modelo de planeación de recursos humanos. (Ver anexo 8).

4.3.1.4 Mercado de recursos humanos

El mercado es el lugar donde tienen lugar las transacciones y las relaciones. Mercado significa el espacio de transacciones, el contexto de los trueques y los intercambios entre quienes ofrecen un producto o servicio y aquellos que demandan un producto o servicio. *El mecanismo de oferta y demanda es la característica principal de todo mercado.* El mercado de trabajo (MT) se compone por las ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las distintas organizaciones.

El MT es dinámico y sufre cambios continuos. Las características estructurales y coyunturales del MT influyen en las prácticas de ARH de las compañías. Cuando el MT está en situación de oferta —cuando las oportunidades de trabajo son más que la demanda— las organizaciones se encuentran ante un recurso escaso y difícil: las personas son insuficientes para llenar los puestos abiertos. Cuando el MT está en situación de demanda, o sea cuando las oportunidades de trabajo son menos que la oferta, las organizaciones se encuentran ante un recurso fácil y abundante, es decir, hay muchas personas que se disputan los empleos del mercado. (Chiavenato, 2009, págs. 106-107). Ver anexo 9.

Al consultarle a la Lic. Alcira Rodríguez sobre cómo se realizan las transacciones en la empresa, basándose en las dos características básicas del mercado de trabajo, como lo son: la oferta y la demanda, ella nos respondió que “a partir de la demanda y no de la oferta”. Por lo que si nos enfocamos al concepto de esta, en la empresa las oportunidades de trabajo son escasas y por lo tanto cuenta con recursos abundantes y el mercado es mayor.

4.3.1.5 Objetivos y políticas

La segunda fase del proceso de la planificación de los recursos humanos consiste en establecer objetivos y políticas de recursos humanos. Una vez conocida la demanda y la oferta de recursos humanos, la comparación de ambas nos permite detectar los posibles desajustes y diseñar políticas de los recursos humanos que sean coherentes con los objetivos globales planteados en la organización. (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, p. 94)

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los

objetivos individuales. Varían en gran medida de una organización a otra. Una política de recursos humanos debe abarcar los objetivos de la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

- ✓ Políticas de integración de recursos humanos.
- ✓ Políticas de organización de recursos humanos.
- ✓ Políticas de retención de los recursos humanos.
- ✓ Políticas de desarrollo de recursos humanos.
- ✓ Políticas de evaluación de recursos humanos.

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización, por medio de los cuales rige sus relaciones con los empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etcétera. (Chiavenato, 2011, págs. 102-104)

Los objetivos del área de RH se desprenden de las metas de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (bien de producción o consumo) o servicio (actividad especializada). Así, junto con los objetivos organizacionales, el área de RH debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales del área de RH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas. (Chiavenato, 2011, pág. 105)

En este aspecto existe un cruce de opiniones en relación a que si la empresa ENACAL cuenta con políticas de planeación de recursos humanos, porque lo planteado por la directora administrativa y lo observado en la empresa, no coincide, ya que la Lic. Rodríguez afirma que si existen políticas, más sin embargo estas no fueron vistas en un escrito. Como bien lo menciona Chiavenato 2011, es necesario que las organizaciones establezcan políticas que le permitan cumplir con los

objetivos que se plantean y estos últimos no solo tienen que ir enfocados en el bienestar propio de la empresa, sino que también de sus trabajadores.

4.3.1.6 Factores

El trabajo de planificación de los recursos humanos debe tomar en consideración a todo el conjunto de factores sociales, demográficos, económicos y normativos que influyen sobre los cambios en la fuerza laboral de una organización. La planificación de los recursos humanos debe incorporar en su proceso tanto el ambiente general (macroambiente) que moldea la fuerza laboral y sus preocupaciones, así como el ambiente particular (microambiente) que influye sobre la fuerza de trabajo con la que se cuenta. La composición del mercado de trabajo ha experimentado en la mayoría de los países profundos cambios alterándose su estructura. (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, p. 96).

4.3.1.6.1 Población y fuerza laboral

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

Según Dolan (2007) este factor analiza los siguientes aspectos: Población activa, Tasa de actividad y paro, Desempleo por edades, sexo y formación y las formas de contratación: el trabajo a tiempo parcial: este último se refiere a duración de la relación contractual (contratos indefinidos, duración determinada) y tiempo o jornada de trabajo (tiempo completo vs. tiempo parcial). En relación al primero de los temas, las investigaciones parecen ser unánimes al señalar las ventajas de la contratación indefinida en cuanto que permite generar un cierto compromiso del individuo con la organización. En relación al segundo aspecto, parece que los contratos a tiempo parciales se ajustan a las demandas de trabajo de ciertas personas y por tanto pueden tener aceptación y efectos positivos para el individuo y la organización. (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, p. 96)

La población que tenga un determinado país va a influir en la demanda y oferta de trabajos que existe en el mercado laboral, es decir, a mayor incremento de la población de un país ya sea en forma migratoria o estática, mayor va a ser la necesidad de empleo y por lo tanto mayor oportunidades de las organizaciones de

reclutar personas para un determinado puesto, siempre que se tenga en cuenta, edad, sexo, experiencia y formación académica.

4.3.1.6.2 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, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, p. 97).

Valores con respecto al trabajo. El estancamiento de la productividad se relaciona a menudo con el descenso o la desaparición del valor compromiso y esfuerzo en el trabajo. No obstante, según algunos:

No ha desaparecido la ética de trabajo. Hoy en día, la gente desea trabajar duramente en trabajos «buenos», siempre y cuando tenga libertad para influir sobre la naturaleza de su trabajo y seguir su propio estilo de vida.

Nuevos valores

El mayor nivel formativo de la población hace que ésta plantee nuevos requerimientos y exigencias, demandando trabajos que le permitan aplicar su nivel de conocimientos y le den ciertos márgenes de discrecionalidad. La gente sigue valorando el trabajo, pero el tipo de trabajo que le interesa se ha modificado. Otro de los valores que se está modificando y tendrá fuertes repercusiones en los próximos años es el relativo a la movilidad de los trabajadores. Si bien la movilidad interna está siendo aceptada, en mayor o menor grado, porque se percibe como una exigencia de los nuevos imperativos tecnológicos y de los sistemas productivos, sin embargo, la movilidad externa presenta todavía fuertes resistencias. Fundamentalmente, los problemas de carácter familiar (la doble carrera profesional de la pareja, estudios de los hijos, etc.) son los que aparecen como principal barrera para la aceptación de esta demanda empresarial. (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, p. 97).

En la actualidad ha cambiado la manera que tiene el trabajador de ver su trabajo y como bien dice Dolan (2007), no es que exista una subvaloración del trabajo, al contrario las personas están preparándose más profesionalmente y por

lo tanto tienen exigencias mucho mayores cuando solicitan empleo y a su vez una vez contratados quieren aportar a la empresa y no solo regirse por lo que esta le dice.

4.3.1.6.3 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 & Davis, 2008, pág. 89)

Representa el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos del puesto (requisitos que el puesto exige de su ocupante, también llamados factores de las especificaciones). La descripción y el análisis del puesto proporcionan información acerca de los requisitos y las características que el ocupante del puesto debe poseer. Con esa información, el proceso de selección se concentra en la investigación y la evaluación de esos requisitos y en las características de los candidatos que se presenten. La recopilación de información basada en la descripción y el análisis del puesto es de calidad y cantidad muy superior a la de las otras maneras. (Chiavenato, 2009, pág. 143).

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. (Varela, 2006, pág. 74)

Según lo plantean los autores antes citados, la descripción y análisis de puesto se basa en establecer cuáles son los requisitos que son necesarios para

ocupar un puesto y por lo tanto descripción de cada uno de ellos, así como también el aspecto de los candidatos posibles a ocupar dicho puesto.

4.3.1.6.4 Aplicación de técnicas de incidente crítico

Consiste en la anotación sistemática y juiciosa que los gerentes deben hacer de todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del puesto considerado, que producirán un excelente o pésimo desempeño en el trabajo. Esta técnica pretende enfocarse en las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que lo empeoran), que deberán ser investigadas en el proceso de selección de los futuros candidatos al puesto. La técnica de los incidentes críticos es subjetiva porque se basa en el juicio del gerente o de su equipo de trabajo cuando precisan las características deseables e indeseables del futuro ocupante. Sin embargo, constituye un excelente medio para reunir datos sobre puestos cuyo contenido depende de las características personales que debe poseer el ocupante del puesto para tener un desempeño exitoso. (Chiavenato, 2009, págs. 143-144).

Según (Gomez, Balkin, & Cardy, 2008) La *técnica de los incidentes críticos (TIC)* se utiliza para desarrollar descripciones del comportamiento en un trabajo. Con la TIC los supervisores y trabajadores crean incidentes de comportamiento en el desarrollo de un trabajo.

Los autores coinciden en evaluar habilidades y comportamiento de la persona que ocupa el puesto, esto permitirá un mejor desempeño laboral. Luis R dice que es una técnica que se utiliza para desarrollar el comportamiento del trabajador dentro de la empresa donde se acumulan incidencias del trabajador en el desarrollo de su trabajo.

4.3.1.6.5 Requisitos del 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 & Davis, 2008, págs. 101-102)

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, 2009, pág. 125).

La solicitud de personal constituye la llave que arranca el proceso de selección. Es una orden de servicio que el gerente emite a efecto de solicitar a una persona para que ocupe un puesto vacante. Casi siempre las características individuales se relacionan con cuatro aspectos:

1. *Ejecución de la tarea en sí.* La tarea a ejecutar exige ciertas características humanas o aptitudes: atención concentrada o aptitud para los detalles; atención dispersa; aptitud numérica; aptitud verbal; aptitud espacial o facilidad para percibir figuras o símbolos y aptitud auditiva.

2. *Interdependencia con otras tareas.* La tarea a ejecutar depende de otras tareas para su inicio o terminación y exige ciertas características o aptitudes humanas, como: atención dispersa e incluyente; facilidad para coordinar; resistencia a la frustración y a los conflictos, etcétera.

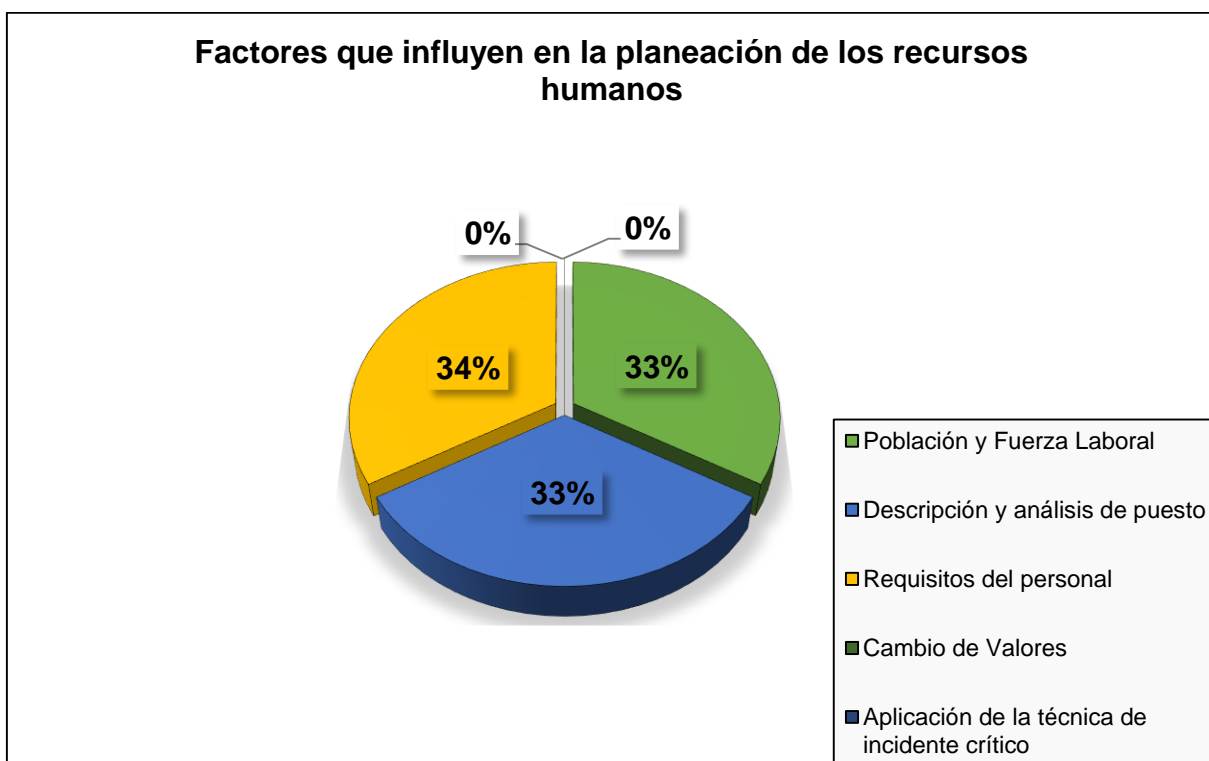
3. *Interdependencia con otras personas.* La tarea a ejecutar exige contactos con otras personas, sin importar que estén encima, al lado o abajo en la jerarquía de la organización. Así, la tarea exige características personales como: colaboración y cooperación con otras personas; facilidad para trabajar en equipo o en conjunto con otras personas; relaciones humanas, iniciativa, liderazgo de personas, facilidad para la comunicación y la expresión personal, etcétera.

4. *Interdependencia con la unidad organizacional o con la propia organización.* Es decir, con el área o departamento en el cual la persona va a trabajar o con la propia organización. En este caso, las características individuales del candidato deben ser compatibles con los objetivos del área o de la organización, así que la comparación será entre las competencias que ofrece el candidato y las competencias funcionales u organizacionales requeridas. (Chiavenato, 2009, págs. 141-142).

Sostienen de que son un conjunto de características humanas que debe de poseer el individuo para desempeñar su labor. Los requisitos de personal para el puesto donde hay factores que influyen como la educación, conocimiento, habilidades, experiencias entre otras. Pero Chiavenato (2009) añade que cuando se trabaja en análisis de puestos los jefes inmediatos deben contar con campos adecuado donde especifique los requisitos y características del puesto.

De todos los factores que influyen en la planeación de los recursos humanos, según lo expresa la directora administrativa de la empresa los que son aplicados en esta se pueden ver resumidos en la gráfica que se muestra a continuación:

Gráfico N°09



Fuente: Entrevista realizada a la Lic. Alcira Rodríguez, Directora administrativa de la empresa ENACAL.

El diagrama nos muestra que prácticamente la empresa cuenta con 3 factores los cuales incluyen: Requisitos del personal con 34%, Población y fuerza laboral y descripción y análisis de puesto con 33% cada uno. De 5 que son mencionados, los cuales a nuestro criterio constituyen los más fundamentales para establecer una buena planeación de recursos humanos. Sin embargo, cabe mencionar que no está demás mencionar que hubiese sido importante que la

empresa tomara en cuenta los cambios de valores, ya que generalmente este factor está muy ligado al comportamiento y actitud que el empleado tenga con la empresa.

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

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto)
- Como desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos de procedimientos y trabajos).
- A quien le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidades), es decir relación con su jefatura.
- A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, de los métodos de trabajo 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, 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. (Robbins & Judge, 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 & Davis, 2008, pág. 102)

Aquí los autores difieren ya que Chiavenato plantea que son especificaciones del contenido del puesto tanto como las tareas, obligaciones, métodos de procedimientos de trabajo, responsabilidades y límites de autoridad, donde Werther opina que permite medir el desempeño siendo uno de los principales elementos dentro de la empresa y sirve como parámetro para medir el grado en que se están cumpliendo las metas.

Dentro de la empresa de acueductos y alcantarillados "existen fichas ocupacionales de los cargos con manuales de procedimiento para cada cargo", esto referido por la Lic. Rodríguez. Por lo que se puede decir que todo trabajador de la empresa que sea de nueva contratación, se podrá apropiarse de la información que necesita saber acerca del cargo que desempeñara, ya que contara y se le facilitara una ficha que contemple las actividades y tareas que este tiene que cumplir.

4.3.1.7.1 Tipo de información para el análisis de puesto

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:* Primero recaba la información acerca de las actividades del puesto actual, como limpiar, vender, enseñar o pintar. Esta lista también indicaría cómo, por qué y cuándo se desempeñará cada actividad.
2. *Actividades orientadas hacia el trabajador:* El especialista también habrá de reunir información sobre las conductas humanas, como percibir, comunicar, decidir y redactar. En tal caso se incluirían datos acerca de las exigencias del trabajo, como levantar cargas pesadas o caminar largas distancias.
3. *Maquinas, herramientas, equipos y materiales usados:* Esta categoría reúne información referente a las herramientas utilizadas, los materiales

procesados, los conocimientos manejados o aplicados (como finanzas o derecho) y los servicios prestados (como asesoría o reparación).

4. Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto: Es probable que el patrón también quiera reunir información sobre los estándares de desempeño del puesto (por ejemplo, en términos de la cantidad o los niveles de calidad para cada tarea). La gerencia utilizará tales estándares para evaluar a los empleados.
5. Desempeño del puesto: Incluye información respecto a cuestiones como las condiciones físicas para trabajar, el horario laboral y el contexto social y organizacional; por ejemplo, la cantidad de personas con las que el empleado interactuará normalmente. También se podría anotar información relativa a los incentivos.
6. Requisitos personales para el puesto: se refiere a la información acerca de los requisitos humanos para el puesto, como los conocimientos o las habilidades relacionadas con el trabajo (estudios, capacitación, experiencia laboral) y los atributos personales necesarios (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses). (Dessler, 2009, pág. 126).

Antes de realizar el análisis de puesto es necesario informar a los empleados las razones que han llevado a la empresa e efectuarlo. Tanto las razones como los resultados del trabajo se deberán dar a conocer en todos los niveles, haciendo pública una descripción específica de su función, lo que evitara desconcierto y rumores entre los empleados y garantizara su colaboración. Cuando esto no ocurre, los empleados pueden considerarse amenazados y resistirse a cooperar en el proceso de obtención de información. Otro importante paso preliminar consiste en que el analista se familiarice con la organización en sí y con su entorno externo. Debe conocer a fondo el propósito, la estrategia, la estructura, los insumos (personal, materia prima y procedimientos) y los productos de la organización (tanto los objetos como los servicios que proporciona).

El conocimiento de la compañía, de la industria y de la comunidad, son todos factores que contribuyen a que el analista desarrolle un sistema de información de puestos que resulte de alta utilidad. Una vez que los empleados comprenden el

objetivo de obtener información para el análisis de puestos y que el analista posee un grado adecuado de conocimiento sobre el entorno, la organización, el trabajo y los empleados, puede:

- Identificar los puestos que es necesario analizar.
- Desarrollar un cuestionario para el análisis del puesto.
- Obtener información para el análisis del puesto. (Werther & Davis, 2008, págs. 92-93)

Dessler dice que esto contempla elementos tangibles e intangibles relacionados con el trabajo, tomando en cuenta todas las actividades laborales del trabajador Werther nos dice que hay que informar a los empleados porque se va a realizar el análisis de puestos, ya que toma en cuenta que los empleados lo pueden tomar como amenaza y resistir a cooperar. Los dos autores coinciden en lo que respecta a la recopilación de información.

Dentro del tipo de información que se recopila en ENACAL para realizar el análisis de puesto según lo plantea la Lic. Alcira Rodríguez, se puede analizar que se toman en cuenta cuatro tipos de información y que esto es lo suficientemente sustentable para poder realizar un análisis exhaustivo de las condiciones de trabajo y de los trabajadores en sí, para que la empresa alcance la productividad que merece. Sería de utilidad y fortaleza que se anexaran en sus análisis futuros, los otros dos componentes, para tener un informe completo de la condición de trabajo de la misma, de esta manera estarían garantizando un plan de contrataciones exitosas en el futuro e incursarían en menos gastos por rotación de personal y ausentismo. Ver anexo N°10.

4.3.1.7.2 Métodos y procedimientos para la recolección de información para el análisis de puesto.

La selección de un método específico dependerá de los objetivos para los cuales se va a usar la información (evaluación de puestos, aumentos de sueldo, desarrollo o algún otro) y del enfoque que sea más factible para una organización en particular. Los métodos más comunes del análisis de puestos son: cuestionarios, observación, entrevista, registro de empleado (diario o bitácora). (Mondy R. , 2010).

Existen diversas maneras de obtener la información que deberá contener el formulario de análisis de puestos. El analista debe examinar las ventajas y desventajas de cada una de ellas y sus distintos grados de precisión, para seleccionar la que más convengan a su situación especial. Entre estos métodos figuran: entrevista, grupos de expertos, cuestionarios por medios electrónicos, bitácora de empleados, observación y combinaciones de todos los anteriores. (Werther & Davis, 2008, pág. 96)

Hay varias formas (entrevistas, cuestionarios, observación, diarios y bitácoras de los participantes, análisis de puestos por internet) para recabar información sobre las obligaciones, responsabilidades y actividades de un puesto. 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 puestos, que es un instrumento más cuantitativo, serviría mejor para determinar el valor de cada puesto con propósitos de remuneración o compensación. (Dessler, 2009, pág. 129).

Los métodos que son implementados para la recopilación de la información de recursos humanos en ENACAL son:

- La entrevista
- Observación.
- A través de diarios o bitácoras
- Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores o películas.
- Conferencia con analistas de puestos o expertos. Así lo expreso la Lic.

Todos estos métodos van a estar muy en dependencia del propósito para el cual serán utilizados.

4.3.1.7.3 Descripción y especificación del puesto

Los siguientes son los elementos básicos en una descripción de puestos:

- Código: especialmente en el caso de organizaciones grandes, un código puede indicar al observador el departamento al que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no y el número de personas que desempeñan la misma labor.
- Fecha: dato esencial para determinar cuándo se actualizó la descripción por última vez.
- Identificación de la persona que describió el puesto: información de especial utilidad para que el departamento de recursos humanos verifique la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar realimentación a sus analistas. (Werther & Davis, 2008, pág. 99)

El patrón casi siempre utiliza el análisis de puestos para (al menos) producir la descripción de éstos, la cual consiste en un texto que explica lo que hace en realidad la persona que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña su labor. Dicha información se utiliza para redactar la especificación del puesto, donde se enumeran los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria. No hay un formulario estándar para redactar la descripción de un puesto. Sin embargo, la mayoría contiene secciones que cubren los siguientes aspectos:

1. Identificación del puesto
2. Resumen del puesto
3. Responsabilidades y obligaciones
4. Autoridad del titular
5. Estándares de desempeño
6. Condiciones laborales
7. Especificaciones del puesto. (Dessler, 2009, pág. 141).

Según lo observado en la ficha de la empresa ENACAL, se pudo constatar que contempla los siguientes elementos:

- Nombre del cargo.
- Fecha de elaboración
- Fecha de revisión
- Código
- Departamento

- Unidad de dependencia,
- Objetivo del cargo
- Requisitos intelectuales y físicos.
- Responsabilidades.
- Condiciones de trabajo y funciones del puesto.

Toda empresa debe de contar con una descripción básica del puesto que va a ser utilizado, de esta manera se favorece una organización y valoración posterior de habilidades del trabajador, ya que se cuenta con bosquejo para realizar tal fin y sobre todo de saber identificar al trabajador que se desea entrevistar o evaluar.

4.3.2 Reclutamiento

Es 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, 2009, pág. 128).

Proceso por medio del cual se genera un grupo de candidatos calificados 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 Mejía & Balkin, Gestión de Recursos Humanos, 2005, pág. 190).

En razón de su aplicación, el reclutamiento es interno o externo. El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización — colaboradores— para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el MRH y, por tanto fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal. (Chiavenato, 2009, págs. 116-117).

Reclutar significa implementar un conjunto de procedimientos encaminados a buscar los candidatos posibles y necesarios para desempeñar un cargo determinado dentro de la empresa, este proceso puede implementarse de 3 maneras: interno a través de trabajadores que laboran ya en la empresa y son ascendidos a otro cargo, o puestos en otra área de trabajo dentro de la misma,

externo: a través de las solicitudes que reciben de posibles candidatos no afines a la empresa y mixto: que implementa los dos anteriores.

4.3.2.1 Importancia

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

El reclutamiento es importante porque envía una señal de oportunidades de empleo a determinados candidatos que forman parte del mercado de RH. (Chiavenato, 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 & Davis, 2008, págs. 150-180) Los tres autores coinciden en que la principal importancia de reclutar radica en tener un sin número de candidatos posibles para elegir y de esta manera tener opciones a la hora de elegir el empleado que reúna todas las características para ejercer un puesto.

Según la Lic. Rodríguez, la importancia que tiene el proceso de reclutamiento es que este: "sirve para la toma de decisiones, revisión de documentos de cada integrante". En pocas palabras el reclutamiento consiste en reunir y seleccionar a los candidatos necesarios para ejercer un cargo determinado.

4.3.2.2 Políticas de reclutamiento

Los fines del reclutamiento se pueden concretar en:

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- Suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.
- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.

- Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
- Cumplir la normativa jurídica existente.
- Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.
- Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento.

En la medida en que el reclutamiento consiga estos fines, la organización evitará conflictos y disfuncionalidades al haber seleccionado a candidatos cualificados. (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, p. 109).

Según lo expreso la Lic. Alcira Rodríguez, en la empresa ENACAL "si tenemos definidas las políticas de reclutamiento". Por lo que se puede expresar que la empresa si tiene claro esta segunda etapa del aprovisionamiento, ya que cuenta con sus políticas para reclutar personal, lo que le permite buscar dentro del mercado del trabajador aquellos solicitantes que reúnan las características y habilidades que se buscan como empresa, para ejercer los cargos que le permitan ser una empresa competente para ofertar sus servicios, en este caso el de agua potable y alcantarillado sanitario con calidad y calidez.

4.3.2.3 Fuentes de reclutamiento

Según Dolan (2007) 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 objeto de concentrar 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 mantenimiento de las fuentes de reclutamiento presentan las siguientes ventajas:

1. La disminución del tiempo de reclutamiento.
2. La disminución de los costes operacionales del reclutamiento.

3. Incremento del rendimiento del proceso de reclutamiento al aumentar las relaciones candidatos/candidatos preseleccionados y candidatos/candidatos admitidos.

Debe tenerse en consideración que el mercado de recursos humanos está constituido tanto por candidatos ocupados como desocupados y ambos son candidatos disponibles. Los candidatos disponibles pueden ser reales (buscando trabajo) o potenciales (no interesados en principio en cambiar de trabajo). El reclutamiento puede efectuarse basándose en fuentes internas, la propia empresa, externas (opciones que hemos denominado en otra ocasión como de «fabricar» y «comprar») o en ambas. (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pp. 111-112).

Fuentes internas: Dolan (2007) afirma que 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). Los empleados que laboran en ENACAL constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto, según lo afirma la Lic. Rodríguez, tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y procedimientos.

Fuentes externas: mediante el reclutamiento interno no siempre las organizaciones consiguen suficientes candidatos cualificados o sus necesidades no se ajustan a lo existente. En estos casos, la organización puede verse forzada al reclutamiento externo. (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pp. 113-115).

La fuente externa se refiere a buscar candidatos que no laboran dentro de la organización, es decir solicitantes de trabajo que se encuentran dentro del mercado de trabajadores, los cuales resultan ser posibles candidatos para ejercer una vacante que se encuentre en la empresa y que los empleados con los que cuentan no reúnen las características para ocuparla.

Las fuentes más frecuentemente utilizados en el reclutamiento externo para ENACAL son:

Referencia de otros empleados: personal que labora en una empresa que hace referencia y recomienda personas con aptitudes para ocupar el puesto vacante. O posibles candidatos serían los que laboraron alguna vez en la empresa.

Instituciones educativas: dentro de estas instituciones se encuentran universidades, escuelas técnicas, escuelas comerciales y otras instituciones académicas.

Empresas de trabajo temporal: son aquellas organizaciones que ponen a disposición de otras empresas, con carácter temporal, trabajadores contratados por la primera. Entre la dificultad que se menciona para esta fuente es: desarrollar una carrera profesional, la precariedad en el empleo, dificultad de defensa de los derechos del trabajador. (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, p. 114).

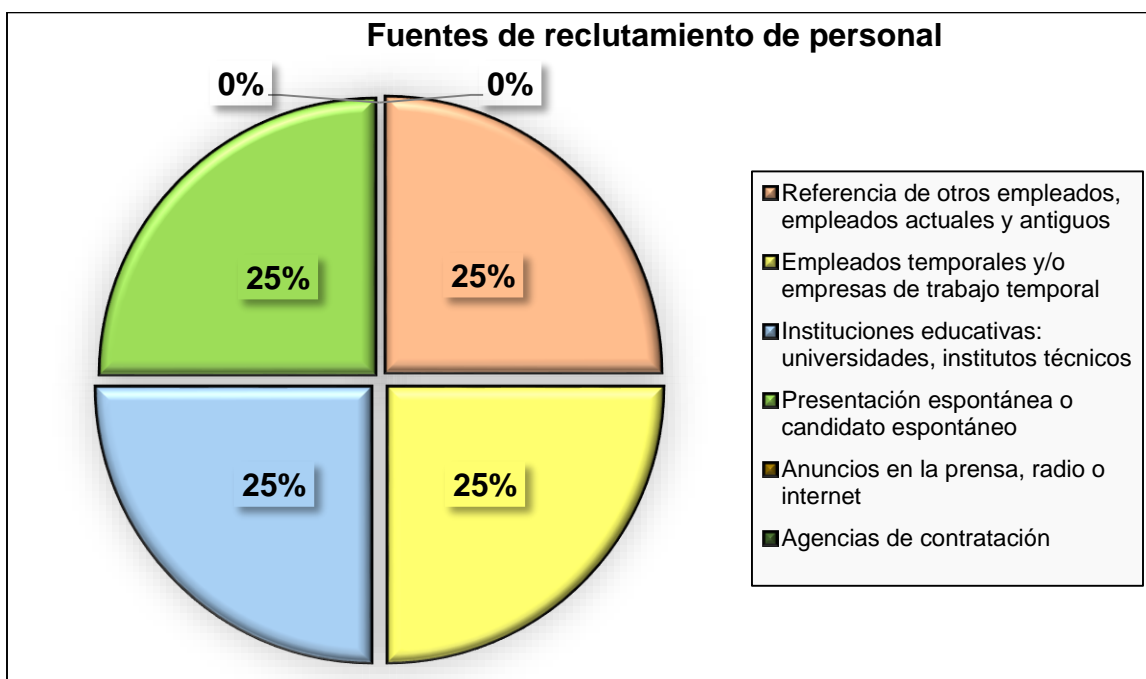
Presentación espontánea. Según este método de solicitud, el sujeto se convierte en candidato al acercarse a la oficina de empleo de una organización. El procedimiento normalmente seguido con estas personas es el de hacerles rellenar una solicitud donde figuran datos personales, formación, experiencia, etc. Con dichas solicitudes se elabora una base de datos para ser utilizada cuando surge alguna vacante. (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, p. 113). Según Chiavenato (2009) este término lo refiere como **consulta a los archivos de candidatos** el cual es un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron considerados en reclutamientos anteriores. El sistema de archivo se efectúa de acuerdo con sus calificaciones más importantes, por área de actividad o por puesto, y se basa en el *curriculum vitae* o en los datos de la propuesta de empleo. (Chiavenato, 2009, pág. 125).

A través de medios publicitarios: consiste en hacer uso de los medios de comunicación masiva para dar publicidad a la necesidad de llenar una vacante. Estas se podrán apoyar de la prensa, radio, televisión e internet, cuando necesiten reclutar a través de medios publicitarios e incluso a través de carteles.

Agencias de reclutamiento la organización puede, en lugar de ir directo al Mercado de Recursos Humanos, entrar en contacto con agencias de reclutamiento para abastecerse de candidatos que figuran en sus bancos de datos. Existen tres tipos de agencias de reclutamiento: 1. *Agencias operadas por el gobierno* en el nivel

federal, estatal o municipal. 2. *Agencias asociadas a organizaciones sin fines de lucro*, como las asociaciones profesionales o no gubernamentales. 3. *Agencias particulares o privadas de reclutamiento*: fuentes más importantes de personal gerencial y de oficina. Algunas cobran una tarifa sólo a la organización por cada candidato admitido, por un monto proporcional al salario de admisión. (Chiavenato, 2009, pág. 123).

Gráfico N°10



Fuente: Entrevista realizada a la Lic. Alcira Rodríguez, Directora administrativa de la empresa ENACAL.

La gráfica contempla las fuentes de reclutamiento a las cuales la empresa ENACAL según lo manifestó la Lic. Alcira Rodríguez se encuentran divididas de manera equitativa con un 25% entre las referencias de otros empleados, empleados actuales y antiguos; empleados temporales y/o empresas de trabajo temporal; instituciones educativas y presentación espontánea. Conformando en su conjunto el 100% de las fuentes.

Al realizar una búsqueda de los candidatos potenciales para ocupar un puesto, es necesario acudir a las fuentes de reclutamiento externo que se tengan a la disposición para cumplir con dicho fin, es por esta razón que la empresa ENACAL se rige de algunos pero no de todas estas fuentes, pero si analizamos estos tipos

de fuentes, se puede expresar que son las básicas para poder obtener trabajadores de calidad que puedan laborar en la empresa y sacar adelante la productividad de la misma. Con esto se aseguran ocupar los diferentes cargos a la brevedad posible y no generar gastos por ausencia de trabajadores y por ende pérdidas de manera global. Sería ideal que se incorporara además la fuente de medios publicitarios, con esta tendrían una fuente completa de búsqueda de candidatos a ser contratados.

4.3.2.4 Técnicas de reclutamiento

Las técnicas que se mencionan son: **reclutamiento interno** abarca a un contingente circunscrito de trabajadores conocidos, **el reclutamiento externo** abarca un enorme contingente de candidatos dispersos en el MRH. Su ámbito de actuación es inmenso y los candidatos no siempre reciben las señales. Por tal motivo, el reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos. Se trata de elegir los medios más adecuados para llegar al candidato deseado, dondequiera que esté, para atraerlo a la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 120).

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

- a) Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no se los resultados deseados. La empresa estará más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir, la empresa necesita a corto plazo personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal sin considerar en un principio los criterios de la calificación deseada.
- b) Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. No encontrando candidatos internos de la altura deseada, opta por el reclutamiento externo.

c) Reclutamiento externo e interno concomitantemente. Es el caso en el que la empresa está ocupada por llenar la vacante existente ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de los recursos humanos. (Chiavenato, 2007, pág. 164)

Que exista diferentes fuentes de reclutamiento externo ofrece diferentes ventajas para la empresa entre las cuales se mencionan las de traer gente con ideas nuevas, puntos de vista distintos y formas nuevas de abordar los problemas internos de la organización, así como también aprovechar las inversiones en formación realizadas en otras empresas. Pero también genera inconvenientes como pueden ser la duración de reclutar suele ser alta, si bien varía en función del nivel jerárquico del puesto que se pretenda cubrir, el coste elevado, frustración entre el personal de la organización y afectar a la política salarial de la empresa.

Como se puede apreciar, en la empresa ENACAL se cuenta con un plan de reclutamiento mixto (es decir se aboca a fuentes internas como externas, ya reflejadas y planteadas por la Lic. Rodríguez en la pregunta de las fuentes de reclutamiento) para la búsqueda de los posibles candidatos a ocupar un puesto, más sin embargo no hace uso de todas las fuentes externas existentes para realizar esta búsqueda, como ya fue planteado anteriormente. Esto le permitirá abarcar un mercado de trabajo más amplio y recepcionar más solicitudes de empleo, de candidatos más competentes que los que pudieran haber obtenido con solo hacer uso de las fuentes ya citadas. Un ejemplo de esto sería, actualmente la mayoría de las personas utilizan la internet para ofertar, solicitar y buscar empleo, al hacer uso de esta fuente, tendrían más solicitudes de las que ya cuentan con el uso de las otras fuentes, y no solo eso, les permite entrar en contacto al mismo instante que reciben las solicitudes e incluso realizar entrevistas en línea, incluso con candidatos que ni siquiera habitan en el lugar que se encuentra ubicada la empresa y que tengan la disponibilidad de emigrar. Igualmente realizar cuñas radiofónicas de oferta de empleo, para aquellas personas que no tengan accesibilidad a la internet e incluso a tener información de oferta de trabajo por parte de la empresa.

4.3.2.5 Procesos de reclutamiento

El proceso de reclutamiento inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formato que llena el candidato con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para contactarle. La solicitud se puede llenar por internet. Las organizaciones con éxito siempre tienen las puertas abiertas para recibir a candidatos que se presentan de manera espontánea, aun cuando no puedan ofrecer oportunidades por el momento. El reclutamiento debe ser una actividad continua y permanente.

El *curriculum vitae (CV)* adquiere enorme importancia para el reclutamiento externo. Funciona como un catálogo o carpeta del candidato. El CV se presenta en secciones: los datos personales (información básica, como nombre, edad, dirección y teléfono para contacto), los objetivos pretendidos (puesto o posición deseada), la formación escolar (estudios cursados), la experiencia profesional (empresas en las que ha trabajado y trabaja) y habilidades y calificaciones profesionales (principales puntos fuertes y competencias personales). (Chiavenato, 2009, págs. 120-121).

El análisis de puestos define las obligaciones y los requisitos de los puestos de la empresa. El paso siguiente consiste en reclutar y seleccionar empleados. Es posible prever el proceso de reclutamiento y selección como una serie de obstáculos:

1. Decida cuáles puestos cubrirá, por medio de la *planeación y el pronóstico de personal*.
2. Integre una reserva de candidatos para tales puestos, *reclutando* candidatos internos o externos.
3. Pida a los aspirantes que llenen los *formularios de solicitud de empleo* y que pasen por una entrevista inicial de *selección*.
4. Use *herramientas de selección* como pruebas, investigación de antecedentes y exámenes médicos para identificar a los candidatos viables.
5. Decida a quién hará un ofrecimiento, pidiendo al supervisor, y quizás a otras personas, que *entrevisten* a los candidatos.

El proceso de reclutamiento y selección se inicia con la 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. (Dessler, 2009, pág. 166).

En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al mercado de recursos humanos (MRH) para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados. (Chiavenato, 2009, pág. 116).

En la empresa ENACAL el proceso de reclutamiento de personal inicia "a través de la oferta de curriculum vitae interesados y que se necesite en la empresa", así lo expreso la directora administrativa. Si bien es cierto que el reclutar personal es de suma importancia para la empresa, este paso tiene que ir bien ligado a la planeación como empresa de que vacantes están disponibles y cuáles son los requisitos que se necesitan para llenarlas y posteriormente se procede a realizar el proceso de reclutamiento y por ultimo de selección. Un punto a favor de la empresa ENACAL es que ya cuentan con un banco de datos de recursos humanos que le facilita en cierta forma identificar y captar candidatos idóneos para ejercer un puesto.

De igual forma, para que todo este proceso se lleve a cabo, se tienen que tener muy claras las políticas de la empresa y por lo tanto estar claro de lo que se está buscando para solventar las necesidades de esta y mejorar la productividad.

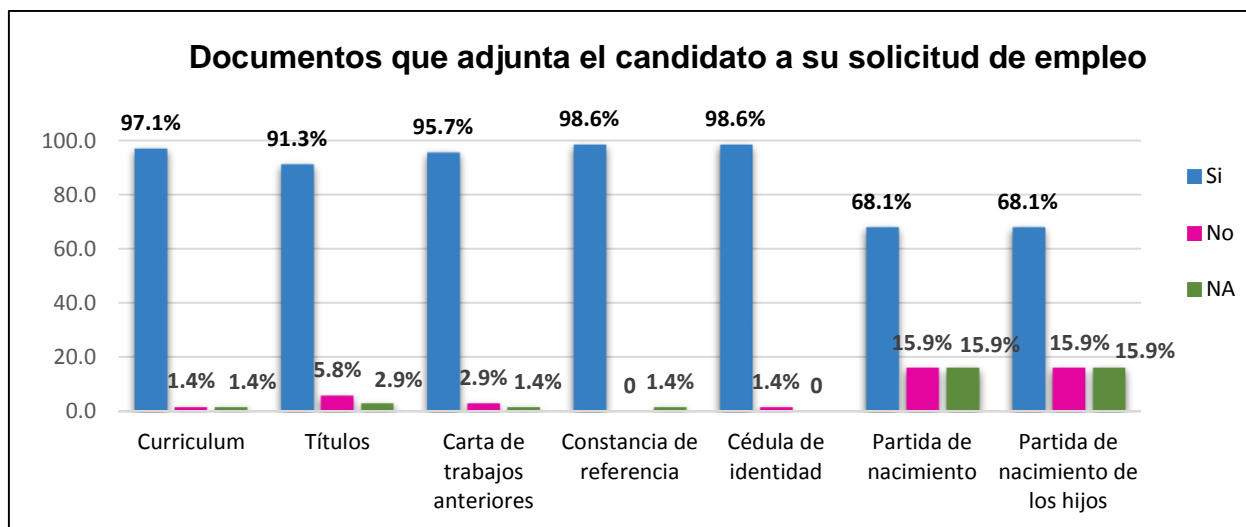
Como bien lo afirma la Lic. Rodríguez la empresa ENACAL para realizar su proceso de reclutamiento se ajusta a las políticas de la empresa y de igual forma responde a la descripción y análisis de puesto. Aunque de acuerdo a lo observado esto no es del todo cierto, ya que no se pudieron constatar tales políticas empresariales.

Para que se realice el proceso de reclutamiento y posteriormente el de selección de un candidato, como bien plantea Chiavenato, el punto de partida es el curriculum vitae, ya que este representa la carpeta o formulario de presentación del candidato al puesto de trabajo, reúne todas las características que el candidato afirma que tiene para ser contratado.

En base a esto, se le realizó la pregunta a la Lic. Rodríguez sobre cuáles eran los documentos que el candidato adjuntaba a su solicitud de empleo y ella muy gentilmente afirmó los siguiente: Curriculum, títulos, cartas de trabajos anteriores, constancia de referencias, record de policía, certificado de salud, cédula de identidad, partida de nacimiento, partida de nacimiento de los hijos, fotocopia carnet del INSS, número RUC, licencia de conducir, licencia de portación de armas, constancia de estudios entre otros.

Al ser consultados los trabajadores de la empresa esto fue lo que nos refirieron:

Gráfico N°11



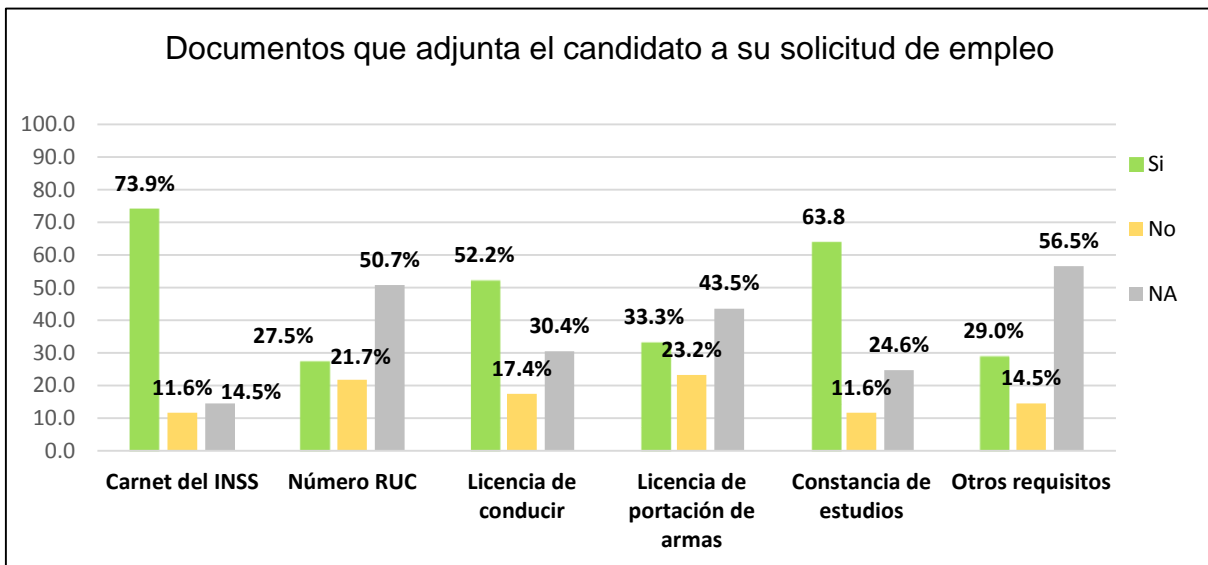
Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores de ENACAL, Matagalpa.

La gráfica nos muestra que el 97.1% de los empleados tuvieron que presentar su documento a la hora de solicitar empleo, sin embargo el 1.4% restante no lo hicieron, en este caso se desconocen las causas del porque no fue presentado y el otro 1.4% se abstuvo. En los que si adjuntaron la mayoría hace referencia a: un 98.6% la constancia de referencia y cédula de identidad, 95.7% la carta de trabajos

anteriores, el 91.3% los títulos contra un 5.8% que dice que no y con un 68.1% la partida de nacimiento propia y la de los hijos y un 15.9% que dice que esto no es adjuntado e igual porcentaje que se abstuvo a contestar.

Si bien a como mencionan los autores, los documentos adjuntados sirven de mucho para valorar el perfil del candidato y son herramientas básicas para su contratación. Mientras más solicitudes de empleo reciba la empresa, mejor es el abanico de posibilidades que se le presentan para escoger el candidato ideal para ocupar un cargo. En el caso de la empresa ENACAL, la mayoría de los candidatos presentaron su curriculum, que esto es lo ideal, a diferencia de un 1.4% que no lo hizo, esto probablemente se debe a que muchas veces los puestos son ocupados por personas que tiene una conexión directa con el jefe de la empresa o afiliación política que le permite laborar sin presentar documento alguno.

Gráfico N°12



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores de ENACAL, Matagalpa.

La gráfica nos muestra que el 73.9% de los empleados tuvieron que adjuntar a su curriculum el carnet del INSS, 63.8% la constancia de estudios, 52.2% la licencia de conducir. Sin embargo un 50.7% de los encuestados dijo que no fue necesario adjuntar el número RUC así como también un 30.4% la licencia de conducir y un 43.5% la licencia de portación de armas. Un 56.5% no hubo necesidad de adjuntar otros requisitos.

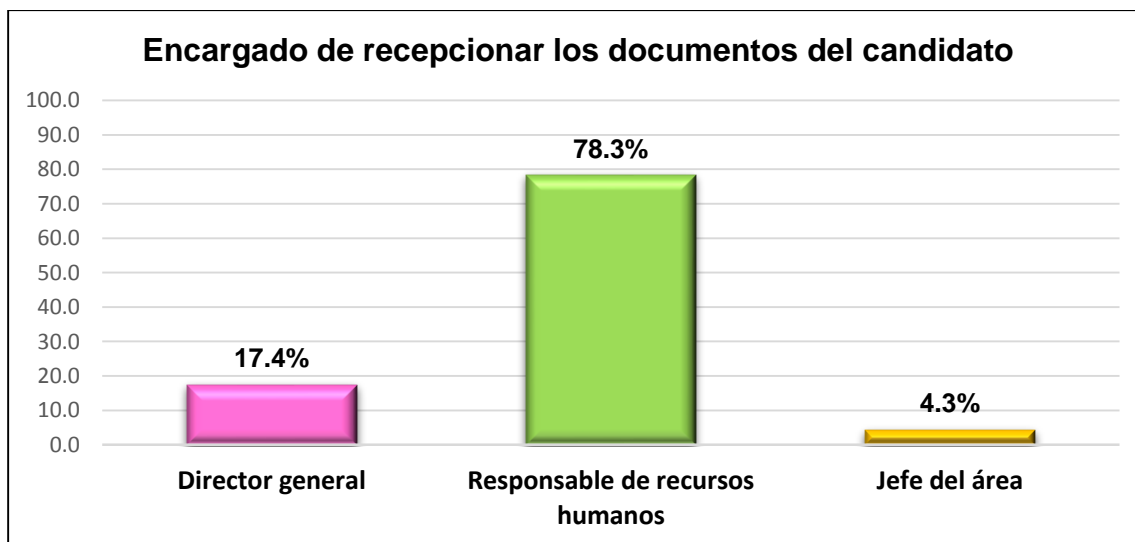
En las gráficas no se pueden apreciar el record de policía y el certificado de salud, ya que todos los encuestados refirieron que en el 100% se adjunta este documento. (Ver anexo 11).

El análisis de los gráficos anteriormente expuestos, nos dice que en la empresa ENACAL, los documentos que se adjuntan a un curriculum, estarán en dependencia del cargo que lo solicite y de acuerdo a las necesidades de la empresa. Ya que se puede apreciar, que no todos los encuestados mencionaron en un 100% todos los documentos, por lo que esto se explica por la variedad de cargos que se ocupan en la empresa y que no todos requieren de los mismos documentos, pero sí algunos son obligatorios como títulos, carta de trabajos anteriores, cédula de identidad, carnet de INSS, constancia de referencia. De igual forma, mientras más requisitos cumpla el solicitante, mejor serán sus posibilidades de ser seleccionado.

Al hacer un sondeo de la persona que está encargada de recepcionar los documentos en la empresa, la Lic. Rodríguez expresa que puede ser "el director general, responsable de recursos humanos y el jefe del área".

Al encuestar a los trabajadores de la empresa, estos nos respondieron lo que se encuentra plasmado en la gráfica N°13.

Gráfico N°13



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores de ENACAL, Matagalpa.

EL 78.3% de los encuestados afirmaron que el encargado de la recepción de documentos es el responsable de recursos humanos, sin embargo hay un 17.4% que afirma que es el director general y por último un 4.3% que es el jefe del área. No hubo nadie que hiciera mención de la recepcionista o secretaria y del personal de seguridad.

La respuesta planteada por la directora administrativa coincide con la expresada por los empleados que fueron encuestados. Por lo que podemos decir que la recepción de documentos está a cargo del personal indicado, lo que le genera confiabilidad al solicitante de que sus documentos serán leídos y tomados en cuenta.

4.3.3 Selección

4.3.3.1 Concepto

La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

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

Una vez que cuenta con una reserva de aspirantes, el siguiente paso consiste en seleccionar a los mejores candidatos para el puesto. Lo anterior significa reducir la reserva de aspirantes por medio de las herramientas de selección que se estudiarán en este capítulo: pruebas, centros de evaluación, así como la verificación de antecedentes y referencias. Luego el supervisor potencial puede entrevistar a los candidatos viables y decidir a quién contratará.

La selección de los empleados correctos es importante por tres razones: desempeño, costos y obligaciones legales. (Dessler, 2009, pág. 210).

Una vez que se tienen los posibles candidatos para un puesto a través del reclutamiento de estos, el siguiente paso es la selección que no es más que el proceso de escoger al mejor candidato para ocupar un puesto.

4.3.3.2 Importancia

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

- Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.
- Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas.
- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.
- Para lograr eficazmente estos fines, las actividades de selección y orientación deben tomar en consideración sus interacciones con los otros procesos de gestión de los recursos humanos.

Realizar una elección de candidatos idóneos para la empresa le genera a esta una satisfacción porque se está realizando una selección de personal capacitado para ejercer el cargo y lograr al fin alcanzar los objetivos de la empresa, esto le supondría menos costos económicos.

Para la directora administrativa de ENACAL la importancia de la selección recursos humanos es que "nos permite dejar el candidato idóneo para desempeñar el cargo".

Igualmente a como la plantea la directora administrativa, esta tercera etapa del aprovisionamiento, como lo es la selección, permite a la empresa escoger los

candidatos; dentro de todos los reclutados; que tengan los requisitos que la empresa desea para contratar.

4.3.3.3 La selección como proceso de comparación.

La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión. Esto ocurre de los dos lados: la organización compara y decide qué pretende de los candidatos y éstos comparan y deciden acerca de lo que ofrecen las organizaciones donde se presentan como candidatos.

La mejor manera de concebir la selección es representarla como una comparación entre dos variables: de un lado los requisitos del puesto a cubrir (los que el puesto exige de su ocupante) y, del otro, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo. La primera variable es producto de la descripción y el análisis del puesto, en tanto que la segunda se obtiene de aplicar las técnicas de la selección. (Chiavenato, 2009, pág. 138). (Ver anexo 12). (Chiavenato, 2009, pág. 139).

En base a esto se le realizó la pregunta a la Lic. Rodríguez en cuanto si la selección de la persona se realizaba en base a las características del cargo y ella nos contestó que sí.

Por lo que, se puede decir que en la empresa ENACAL, uno de los puntos a tomar en cuenta a la hora de escoger el candidato ideal, es basándose en las características específicas que requiere el cargo y por lo tanto las características que tenga el solicitante para ejercerlo. Esto le permitirá ubicar trabajadores adecuados a su perfil en sus cargos para los cuales están capacitados. Ya que de no ser así, habría problemas a la hora del desempeño de los mismos.

4.3.3.4 La selección como un proceso de decisión

Después de comparar las características que exige el puesto o las competencias deseadas y las características que ofrecen los candidatos, puede suceder que varios de ellos presenten condiciones equivalentes que los hagan los indicados para ocupar la vacante. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos siempre es responsabilidad del órgano solicitante. Así, la selección es

responsabilidad de los gerentes o jefes de línea y es, tan sólo, una función del staff (prestación de servicio por parte del órgano especializado). (Chiavenato, 2009, pág. 139).

Pueden existir candidatos ideales para ejercer un cargo, pero a la hora de tomar decisiones para escoger el ideal estará a cargo del gerente o jefes de línea, no pueden intervenir personas ajenas a estos para decidir contratar o rechazar un candidato.

Esto es bien sabido por la directora administrativa de ENACAL quien refiere que el que toma la decisión de seleccionar al candidato es el "director general", aunque enfatiza que "primeramente hay un consenso que se realiza con el responsable de recursos humanos, jefe del área y el director general, pero la decisión final es de este último".

La decisión de contratar, siempre tiene que estar a cargo del director general, ya que es sobre este que recae la responsabilidad de toda la empresa y por lo tanto del personal que labora en ella, no es aceptable que se contrate un trabajador, sin que tenga conocimiento el director. Por lo tanto ENACAL, tiene bien claro este punto.

4.3.3.5 Modelos de comportamiento

Cada decisión respecto a un candidato involucra al individuo en un trato determinado. Trato significa el tipo de resolución que se tomará. El número de tratos y de individuos varía de una decisión a otra. Las restricciones más comunes son: el número de tratos por personas y el número de personas por tratos. Con dependencia del trato, se distinguen tres modelos de decisión respecto a los candidatos: la colocación, la selección y la clasificación de los candidatos. Así la selección de personal implica cuatro modelos de trato, a saber: (Chiavenato, 2009, págs. 139-140).

- 1) **Modelo de colocación:** hay un solo candidato y una sola vacante que ocupará ese candidato. El modelo no incluye la alternativa de rechazarlo. El candidato que se presente debe ser admitido, sin sufrir un rechazo.

Este modelo en resumida cuenta se trata de colocar en el puesto de trabajo a un candidato porque fue el único que solicitó la vacante.

- 2) **Modelo de selección:** 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.

Este modelo a diferencia del anterior, a como su palabra lo dice, existen muchos candidatos para una sola vacante a ocupar, por lo que hay que hacer una selección del candidato, que ha como se ha venido planteando, reúna los requisitos para ocuparla. Este es el único modelo que se aplica en la empresa ENACAL, como lo expresa la Lic.

- 3) **Modelo de clasificación:** existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir. Se presentan dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para ese puesto. Si es aprobado, entonces se le admite. Si es rechazado, se le compara con los requisitos de otros puestos que se pretende cubrir, hasta que se agoten los puestos vacantes y las alternativas restantes. De ahí que se llame clasificación. Para cada puesto a ocupar se presentan varios candidatos que lo disputan, pero sólo uno de ellos podrá ocuparlo, si se le aprueba. El modelo de la clasificación parte de un concepto amplio de candidato; es decir, la organización no lo considera con interés en un único puesto, sino como un candidato para la organización y se le podrá colocar en el puesto más adecuado dadas sus características personales. Es el enfoque más amplio y eficaz.

Este modelo se refiere a que no solo existen varios candidatos, sino también varias vacantes para ubicar a estos candidatos, por lo tanto hay que hacer una selección o clasificación del candidato idóneo para cada una de las vacantes, en este modelo, los candidatos tienen mayor probabilidad de

ser contratados, ya que si no reúnen los requisitos para ocupar una vacante, pues pueden ocupar otra, siempre y cuando reúnan requisitos para ella.

- 4) **Modelo de valor agregado:** este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado. De lo contrario, se le rechaza. La idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad.

Aquí lo que se pretende es contratar candidatos que no solo llenen una vacante, sino que también le genere competencia entre los mismos compañeros de trabajo y de la empresa en sí. Este modelo va más allá de la contratación. Ver anexo 13.

Los diferentes modelos que se plantean, son un abanico de posibilidades para la contratación, en la empresa solo cuentan con uno de ellos como es el de selección, pero consideramos que también tendrían que aplicar el de clasificación, ya que muchas veces no se ofertan solo una vacante, en muchas ocasiones, se busca candidatos para muchas vacantes. Esto permite a los trabajadores competir por estas, siempre que tenga los requisitos que el puesto requiere. Por lo que sería ideal que la empresa también hiciera uso de este modelo para tener más alternativas de empleados.

4.3.3.6 Pasos de la selección de personal

Una vez identificadas las necesidades de personal de la organización, se procede a seleccionar al nuevo personal. Varias organizaciones han creado sistemas de selección interna mediante los cuales pueden identificar el capital humano que tiene potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra.

Al operar un sistema de promociones internas, no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias. Por otra parte, cuando se considera la selección de candidatos externos es necesario aplicar todos los pasos que prescriba el reglamento interno de la empresa, que en gran parte deriva de las recomendaciones que hagan los especialistas internos.

4.3.3.6.1 Recepción preliminar de solicitudes:

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

A continuación, el candidato entrega una solicitud completa de trabajo, la cual se le ha proporcionado durante la entrevista preliminar, o que ha obtenido de la página web de la empresa. Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista. (Werther & Davis, 2008, pág. 201).

La recepción preliminar de solicitudes consiste en admitir los documentos que sean entregados por los múltiples candidatos posibles a ocupar el cargo, donde es a partir de este momento que el solicitante se hace una idea en primera instancia de las instalaciones donde laborará, el personal con el que se relacionará y el trato que recibirá, ya que desde el momento que hace entrega de los documentos la amabilidad o el trato recibido, le permitirá acudir posteriormente a entrevista de trabajo con el director o en su caso el o la responsable de recursos humanos, de haber sido atendido negativamente, es probable que no regrese y es muchas veces probable que el candidato haya sido ideal para el cargo.

4.3.3.6.2 Administración de exámenes:

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

Las pruebas psicológicas tradicionales permiten determinar la capacidad básica del individuo respecto a diversas actividades, pero con frecuencia las pruebas no ofrecen garantías de ser válidas. La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación importante con el desempeño de una función, o con otro aspecto relevante. (Werther & Davis, 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, 2007, pág. 182)

4.3.3.6.3 Tipos de pruebas

Pruebas psicológicas: basadas en la personalidad, se cuentan entre las menos confiables, porque la relación entre personalidad y desempeño suele ser vaga y subjetiva.

Pruebas de conocimientos: son más confiables, pues determinan la información que posee el candidato. El abogado que rinde un examen sobre el Código Civil o el ingeniero que resuelve una integral proporcionan ejemplos acerca de estas pruebas. Sin embargo, el administrador debe cerciorarse de que el conocimiento que se está midiendo sea relevante para la vacante que se desea cubrir.

Las pruebas de desempeño: miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Con frecuencia, la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

Las pruebas de respuesta gráfica: miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos.

La prueba del polígrafo o “detector de mentiras” es la más común: Por razones éticas, su uso es casi inexistente en el ámbito latinoamericano, donde el rechazo cultural de este tipo de prueba es considerable.

Las pruebas de carácter médico: determinan con razonable precisión el estado de salud del candidato y permiten identificar características que pueden hacerlo recomendable para ciertos puestos o que lo descalifican para otros. (Werther & Davis, 2008, pág. 204)

Por comodidad es posible clasificar las pruebas según midan habilidades cognitivas (mentales), motoras y físicas, personalidad e intereses, así como rendimiento:

Pruebas de habilidades cognitivas: incluyen las de habilidad de razonamiento general (inteligencia) y las de habilidades mentales específicas, como la memoria y el razonamiento inductivo.

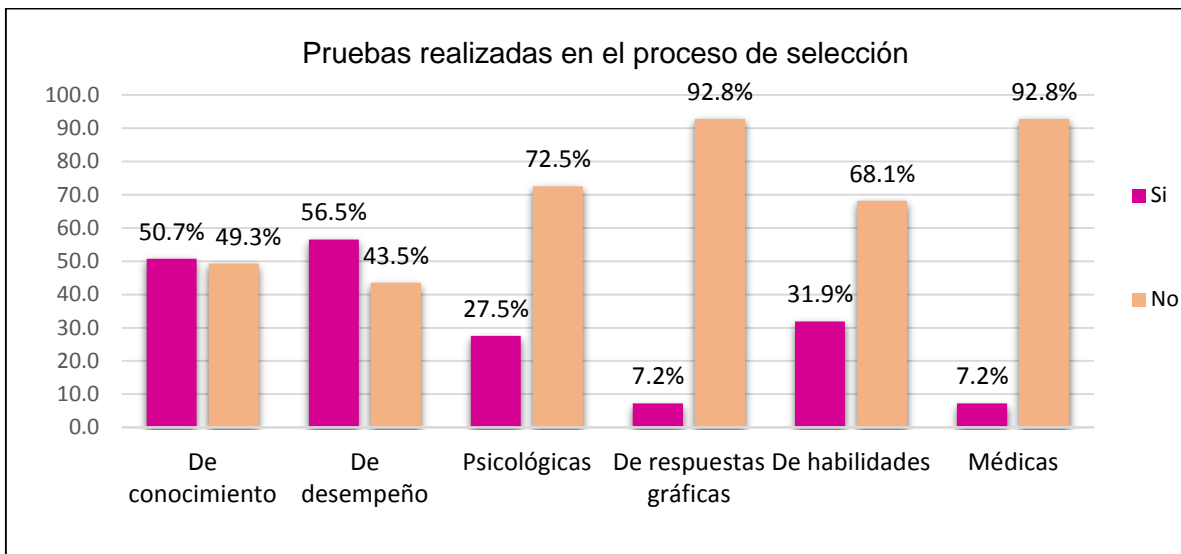
Pruebas de habilidades motoras y físicas: En ocasiones también es necesario medir habilidades motoras, como la destreza digital y la manual, así como el tiempo de reacción (en el caso de los pilotos). Las pruebas de habilidades físicas, que miden la fortaleza estática (como el levantamiento de peso), la fortaleza dinámica (como las “dominadas” en gimnasia), la coordinación corporal (como brincar la cuerda) y la energía.

Medición de la personalidad y los intereses: Las habilidades cognitivas y físicas de una persona difícilmente explican su desempeño laboral. Otros factores, como la motivación y las habilidades interpersonales, son muy importantes. Las pruebas de personalidad miden aspectos básicos de la personalidad de un candidato como la introversión, la estabilidad y la motivación.

Pruebas de rendimiento: miden lo que una persona ha aprendido. La mayoría de las pruebas que resuelve en la escuela son de rendimiento y miden sus “conocimientos del puesto” en áreas como economía, marketing o recursos humanos. (Dessler, 2009, pág. 224).

En este punto la directora administrativa expresa que las pruebas que la empresa realiza para la selección de su personal son: De conocimiento, de desempeño y de habilidades. No haciendo uso de las psicológicas, de respuestas gráficas y médicas. Aunque si bien es cierto que las que son aplicadas en la empresa son las básicas y elementales para realizar una contratación de un empleado para ocupar una vacante, si es importante recalcar que sería ideal que se aplicaran también las pruebas de carácter médico, porque de esta forma aseguran contar con trabajadores que gocen de un estado de salud ideal para trabajar. Según lo que expresaron los trabajadores de la empresa, se ilustra en la gráfica N°14.

Gráfica N°14



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores de ENACAL, Matagalpa.

En la gráfica se puede apreciar que las pruebas que se realizan en la empresa son: las de desempeño: un 56.5% dice que sí y un 43.5% que dice que no, de conocimiento un 50.7% que lo afirma y un 49.3% que lo niega, las de habilidades son mencionadas por el 31.9% de los encuestados, a diferencia de un 68.1% que no lo hizo, estas tres primeras fueron igualmente mencionadas por la Lic. Rodríguez.

Dentro de las otras que son mencionadas, pero en menor porcentaje que las tres primeras están: las psicológicas con un 27.5% de mención y un 72.5% que no lo hizo y por último de respuestas gráficas y médicas con un 7.2% de mención y un 92.8% que no.

Efectivamente hay una relación estrecha entre las pruebas planteadas por la Lic. Rodríguez y las expresadas por los trabajadores, como lo son las de conocimiento, de desempeño y de habilidades. Sin embargo sería de utilidad para la misma que se implementara las pruebas médicas y psicológicas, ya que estas dos nos permiten saber las condiciones de salud y bienestar emocional con las que el trabajador cuenta.

4.3.3.6.4 Entrevista de selección

La entrevista de selección consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede este candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a las otras personas que lo han solicitado? Las entrevistas de selección constituyen la técnica más utilizada para formular decisiones de selección de personal; su uso es casi universal en el mundo de habla hispana. (Werther & Davis, 2008, pág. 205)

La entrevista tiene innumerables aplicaciones en las organizaciones. Puede servir para: tamizar a los candidatos al inicio del reclutamiento si se emplea como entrevista personal inicial para la selección; entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados; entrevista de asesoría y orientación profesional en el servicio social; entrevista de evaluación del desempeño; entrevista de separación, cuando salen los empleados que renuncian o que son despedidos de las empresas, etcétera. La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Por un lado está el entrevistador o quien toma la decisión y, por otro, el entrevistado o candidato. (Chiavenato, 2009, pág. 148).

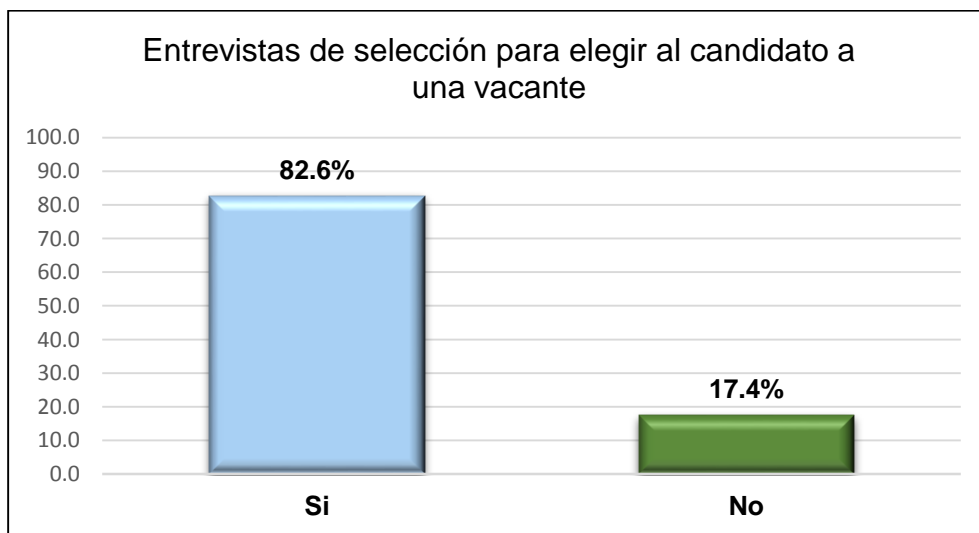
La entrevista de selección como bien lo afirman Chiavenato y Werther, consiste en entablar una conversación o comunicación entre el entrevistador y el entrevistado, en este caso el solicitante del empleo.

En la empresa ENACAL "si se realizan entrevistas de selección para elegir al candidato a una vacante", así lo expreso la Lic. Alcira Rodríguez, así como también existe un cuestionario estándar para todos los puestos de trabajo.

El que la empresa le realice entrevista al candidato prototipo para ocupar una vacante, le permite al entrevistador conocer en persona y tratar al futuro empleado más a fondo, a que si solo lo contratara con solo ver su curriculum, ya que no solo le permite hacerle preguntas directas que le son de interés para ocupar una vacante, sino que también, evaluar su comportamiento y actuar en la entrevista, de igual forma ver si es candidato para ejercer otro puesto en la empresa, que no es para el cual fue llamado. Lo cual esto hace de la misma una empresa fortalecida en su proceso de selección.

Al ser consultados los empleados de la empresa estos expresaron lo siguiente:

Gráfico N°15



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores de ENACAL, Matagalpa.

Como se puede apreciar en la gráfica, el 82.6% de los encuestados afirmaron de que se realizan entrevistas de selección para ingresar a la empresa y un 17.4% refirieron que no.

Como lo plantean los diferentes autores antes mencionados, la entrevista de selección sigue siendo el método de elección para evaluar y elegir los candidatos cara a cara, permitiendo escoger al que reúna las características que se buscan para ocupar una vacante. Sin embargo este método a pesar de ser muy bueno tiene las limitantes de crear o hacer sentir al solicitante un poco incómodo con la persona que realiza la entrevista ya sea por sus gestos o el lugar en el cual esta se lleva a cabo, lo que genera inconformidad y nerviosismo en el solicitante que no le permite demostrar sus habilidades por completo.

En la empresa ENACAL la entrevista de selección se realiza en la mayoría de sus empleados, lo cual es lo ideal, sin embargo existe un pequeño porcentaje que no se le fue realizada, esto podría explicarse, al igual que en la recepción de documentos adjuntos, la persona ingresa por tener un vínculo con el director de la misma o porque el trabajo que realizara en la misma, no amerita de entrevista.

4.3.3.6.5 Verificación de referencias y antecedentes

¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que entrevistaron al solicitante: ¿Cómo se desarrolló? Un primer elemento necesario es verificar las referencias académicas; dicho de otra manera, establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. (Werther & Davis, 2008, pág. 215).

Hay dos principales razones para efectuar verificaciones de antecedentes y referencias antes de la contratación: para investigar la información proporcionada por el aspirante y para descubrir información perjudicial, como antecedentes penales y licencias de conducir suspendidas. No es poco común que la gente mienta en su solicitud de empleo. 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 recurra 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, 2009, pág. 230).

Parte clave de la recepción de documentos lo constituyen la comprobación de que los documentos que se admiten, en primera instancia son del candidato que hace entrega, que los títulos o reconocimientos que adjunta son auténticos, al igual que esclarecer si este no tiene antecedentes penales y judiciales, así como también documentos en regla y no vencidos, y lo importante es averiguar que tipo de trabajador es y cómo se desempeñó en su antiguo trabajo, en caso de haberlo tenido.

4.3.3.6 Evaluación médica:

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

Una vez que el patrón le hace un ofrecimiento de trabajo a una persona, el siguiente paso en el proceso de selección es un examen médico (aunque también puede realizarse después de que el nuevo empleado empieza a trabajar). Hay varias razones para llevar a cabo exámenes médicos previos al empleo. Una es verificar que el aspirante cumple los requisitos físicos del puesto; otra es para descubrir cualquier limitación médica que sea necesario tomar en cuenta al colocar al candidato. El examen también establece un registro y una línea base de la salud del aspirante para seguros médicos o reclamos de indemnización futuros. Al identificar problemas de salud, el examen además logra reducir el ausentismo y los accidentes, así como, desde luego, detectar enfermedades que el candidato desconoce. En las organizaciones más grandes, el departamento médico del patrón realiza el examen. Los patrones más pequeños contratan los servicios de médicos consultores. (Dessler, 2009, pág. 238).

Con la evaluación médica, la organización se realiza un panorama completo de la salud con la que goza el solicitante y a la vez le orienta de las posibles actividades que este puede realizar y que no le generaran inconveniente para desempeñarse en su cargo.

4.3.3.6.7 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. Asimismo, puede responder con mayor precisión a preguntas específicas.

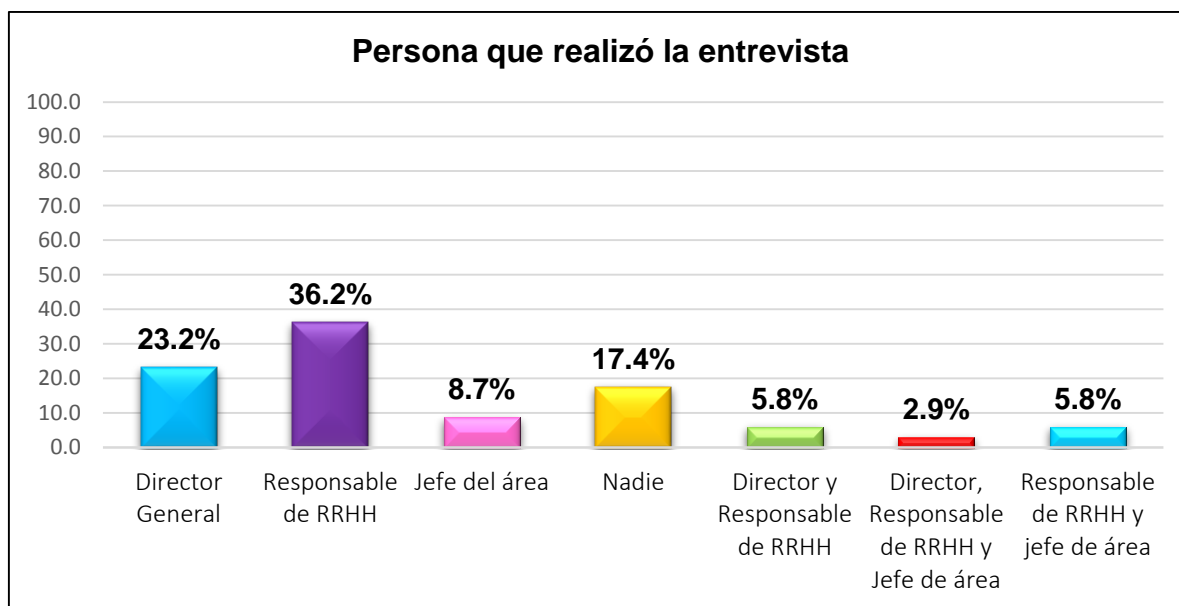
Cuando el supervisor o el gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, la función del departamento de recursos humanos consiste en proporcionar el personal más idóneo y selecto del mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados, y remitiendo al funcionario que toma la decisión final dos o tres candidatos de alta puntuación. Hay casos en que la decisión de contratar corresponde al departamento de recursos humanos; por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa.

Independientemente de quién tome la decisión final, el futuro supervisor tendrá una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. (Werther & Davis, 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, 2009, pág. 340).

Si bien es cierto que la mayoría de las entrevistas están a cargo del gerente o supervisor de la empresa, la mayoría de las veces quien la realiza es el responsable de recursos humanos y no el primero, pero a la hora de tomar decisiones claves de quien será el candidato idóneo para el cargo estará a cargo del gerente.

Gráfica N°16



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores de ENACAL, Matagalpa.

Al ser consultada la Lic. Rodríguez nos contestó que en la empresa ENACAL, es el "responsable de recursos humanos el encargado de realizar la entrevista".

Al ser consultados los empleados estos nos plantearon lo que se ilustra en la gráfica, donde se puede apreciar que la mayoría de los encuestados afirmaron que quien le realizó la entrevista es el responsable de recursos humanos con un 36.2%, seguido del Director general con 23.2% y el jefe del área con un 8.7%. Es importante recalcar que un 17.4% de los encuestados afirmaron que nadie les realizo entrevista para ingresar a la empresa. El resto de los entrevistados hicieron mención de dos y hasta de tres de los mencionados.

Todas las opiniones antes planteadas establecen que el responsable de la entrevista está a cargo de la persona encargada de recursos humanos, sin embargo esto no concuerda con la literatura, ya que si bien es cierto que el principal implicado en el proceso de entrevista tiene que estar a cargo del supervisor o gerente de la

empresa, esto va a estar en dependencia del tipo y objetivo de la entrevista. Pero es sabido que al final depende de él que un trabajador sea contratado o no. De esta manera se asegura de conocer mejor al candidato y de estar seguro que su elección de contratar a un determinado empleado fue la más acertada.

4.3.3.6.8 Descripción realista del puesto:

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo en casi todos los casos. Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron”, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán. De ser factible, esto se debe llevar a cabo en el campo o área de trabajo. Los resultados de varias investigaciones demuestran que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las características menos atractivas de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos. (Werther & Davis, 2008, pág. 217)

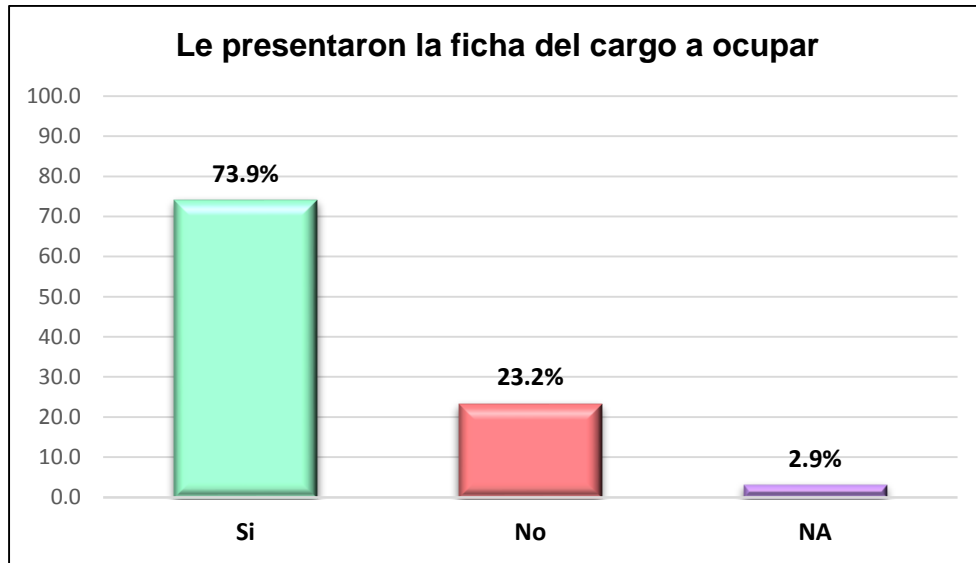
El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones. (Chiavenato, 2000, pág. 222).

Cuando se realiza la contratación de un empleado, es de suma importancia explicarle las características, sin omitir detalles del cargo a ocupar en la empresa, para evitar que el empleado posteriormente se haga el desentendido de las actividades a desarrollar.

En la empresa ENACAL, así como lo afirma Chiavenato, el candidato al ser seleccionado, se le presenta la ficha de cargo a ocupar, así lo expuso la Lic. Rodríguez, por lo tanto el trabajador contratado no puede fingir que no conoce cuáles son sus obligaciones de acuerdo a su cargo.

Sin embargo, los empleados de la empresa, fueron también consultados al respecto y esto fue lo que manifestaron:

Gráfico N°17



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores de ENACAL, Matagalpa.

El 73.9% de los encuestados afirmaron que si se les presenta la ficha del cargo a ocupar, a diferencia de un 23.2% que dice que no. Y un 2.9% que no contestaron a la pregunta. Es muy importante apreciar que las opiniones tanto de la directora administrativa como de los empleados son iguales. Presentar la ficha del cargo a ocupar a los trabajadores permite que estos se empapen de las características que el cargo tiene.

Al hacer una presentación de la ficha del cargo a ocupar, la empresa ENACAL se está asegurando que el trabajador tenga claro cuáles son sus obligaciones y compromisos que tiene con la empresa, en el caso de los que opinaron que no se les presentó la ficha del cargo a ocupar, probablemente estos trabajadores no rinden o no cumplen con los requisitos que el cargo requiere y esto resulta ser un problema de la empresa, al no presentarle la ficha del cargo a sus trabajadores, lo que probablemente le genere empleados que no tienen claro lo que están haciendo. Y por lo tanto conflictos con los otros empleados ya que obstaculizan e impiden que el trabajo se realice en tiempo y forma. Reflejando que el proceso de selección no se hace adecuadamente.

4.3.3.7 Decisión de contratar:

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de recursos humanos. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de los rechazados equivale a una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se contemplan vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de capital humano potencial.

Es necesario también conservar todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etcétera, son el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para diversos fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no logran resultados satisfactorios después de haber sido contratados, el departamento de recursos humanos podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles fallas en que se incurrió, y evitarlas en el futuro. (Werther & Davis, 2008, págs. 217-218).

Es importante recalcar aquí que la decisión de contratar o no, estará a cargo del supervisor o gerente de la empresa. Este paso supone el fin del proceso de selección y por lo tanto una buena noticia para el solicitante seleccionado. En el caso de la empresa es el responsable de recursos humanos el que realiza esta gestión y no el gerente como lo establece la literatura.

4.3.3.8 Retroalimentación del proceso de selección

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron con cuidado y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. El hecho de contar con un buen empleado es la mejor prueba de que el proceso de selección se efectuó de manera adecuada. Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en si se requiere retroalimentación.

La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, ausencia de conflictos, etcétera. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura. (Werther & Davis, 2008, pág. 204)

Una vez que se ha seleccionado el candidato exacto para ocupar un puesto, es necesario que este se sienta que forma parte de la organización y por lo tanto la misma lo premie ya sea en forma de promoción, incentivándolo en su cargo. Ya que de lo contrario se consigue que el candidato renuncie.

Para que una empresa goce de un buen funcionamiento y por lo tanto que vea cumplir todos sus objetivos, es necesario que cumpla con todos estos pasos para así tener en sus empresas los candidatos adecuados y merecedores de estar en ella. Aunque si bien es cierto no es fácil realizar todos estos pasos, los resultados de esto son alentadores si se realizan a como debe ser, de lo contrario serán catastróficos.

Dentro de la empresa ENACAL los pasos que son llevados a cabo en la selección del personal son: recepción preliminar de solicitudes, entrevista preliminar, administración de exámenes, entrevista de selección, descripción realista del puesto, verificación de referencias, entrevista con el supervisor, decisión de contratar y la retroalimentación del proceso de selección. No se utiliza la Evaluación médica. Este último paso de selección probablemente no esté bien familiarizado con la empresa, por el gasto que supone realizar un chequeo médico a todo empleado que se contrate, no es que se quiera expresar que no es necesario, porque si lo es, pero en el caso de la empresa no es utilizado.

En la gráfica expuesta y que es tomada de Werther, se pueden apreciar los pasos que se tienen que seguir para el proceso de selección de candidatos a ocupar un puesto. (Ver anexo 14).

4.3.4 Contratación

El código del trabajo de Nicaragua o ley 185 establece e en su **Capítulo I. Relación laboral y contrato de trabajo Artículo 19.** Relación laboral o de trabajo, cualquiera sea la causa que le de origen, es la prestación de trabajo de una persona

natural subordinada a un empleador mediante el pago de una remuneración.

Contrato individual de trabajo es el convenio verbal o escrito entre un empleador y un trabajador, por el cual se establece entre ellos una relación laboral para ejecutar una obra o prestar personalmente un servicio. (Mejía & Rodríguez, 2005).

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 (Grados, 2013, pág. 256)

Parte importante para el candidato lo representa la contratación ya que este asegura su plaza dentro de la empresa y lo más importante las remuneraciones directas que este tendrá desde el momento que es contratado.

4.3.4.1 Elementos del contrato

En el **artículo 20**, el código o ley 185 establece que 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.

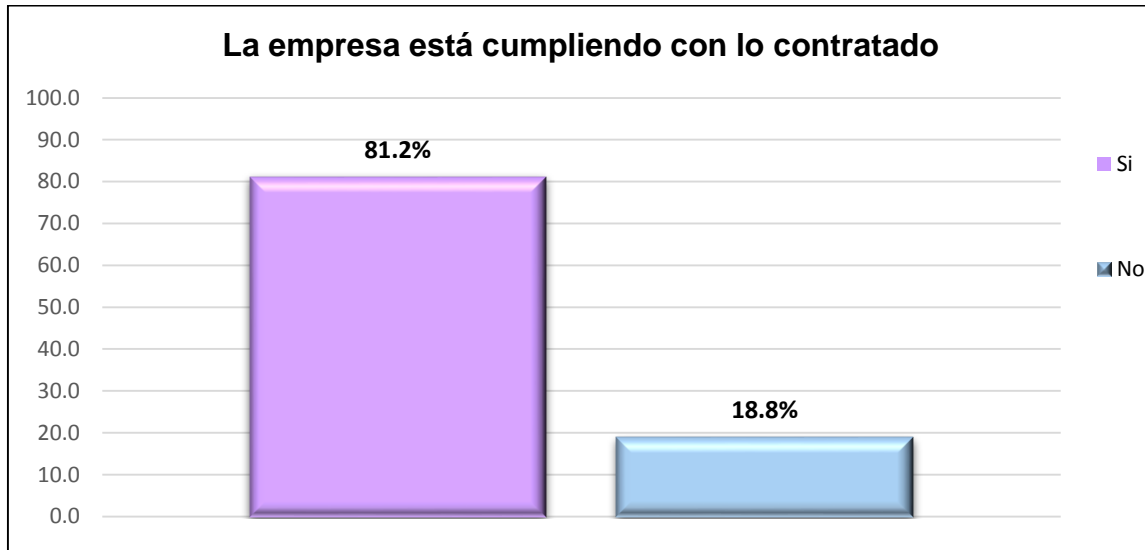
Artículo 21. Si se incumplieren las condiciones de un contrato de trabajo una vez convenido y antes del inicio de la prestación de los servicios, podrá acudir a los tribunales de trabajo, para que éstos determinen la existencia y cuantía de los daños y perjuicios causados.

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

Todos los aspectos mencionados anteriormente son llevados por el departamento de recursos humanos y por ende es el responsable de esta área quien realiza la gestión de contratación, así lo expresa también la directora administrativa de ENACAL, al realizarle la consulta al respecto. Aunque si bien a como se ha venido planteando, la selección del empleado tiene que estar a cargo del director, no es errado que también participe el responsable de recursos humanos, pero la decisión final está a cargo del director, una vez seleccionado, es que se procede a la contratación del recurso electo, y esto estará a cargo del departamento de recursos humanos, quien se encargará de llenar todos los papeles que una contratación requiere. Por lo que esta política de contratación está bien establecida. Y esto se pudo constatar al observar que todos los contratos de trabajo están elaborados en base a esta ley y que por lo tanto reúnen los siguientes elementos: duración, fecha de inicio, tipo de contrato, jornada a tiempo completo o tiempo parcial, periodo de prueba, retribución, número de pagas, en caso de obras, el alcance del trabajo, categoría del trabajador, datos del trabajador, datos del centro

de trabajo, duración de las vacaciones, modo de cálculo final. Estos elementos se encuentran plasmados en cada contrato de los expedientes de los trabajadores.

Gráfica N°18



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores de ENACAL, Matagalpa.

En la gráfica se puede apreciar que el 81.2% respondió que sí y un 18.8% que no. Se supone que aquí tendría que existir un 100% de afirmaciones, sin embargo hay un 18.8% que se desconocen las causas de negatividad. En vista de que este pequeño pero significativo porcentaje de trabajadores expresaron negatividad traería como consecuencia la renuncia de muchos trabajadores por inconformidad por lo acordado a la hora de su contrato y en última instancia pero no menos importante, pero es la que adquiere mayor relevancia se le aplicaría a la empresa el artículo 21 donde se establece en que en caso de incumplimiento podrá acudir a los tribunales de trabajo, para que éstos determinen la existencia y cuantía de los daños y perjuicios causados.

4.3.4.2 Tipos de contratos

El código establece en el **Capítulo II. Formas o tipos de contratos:**

Artículo 23. El contrato de trabajo se redactará en dos ejemplares firmados por ambas partes, entregándose uno de ellos al trabajador. Dichas copias podrán ser presentadas al Ministerio del Trabajo para su certificación.

Artículo 24. El contrato de trabajo puede celebrarse verbalmente cuando se refiera:

- a) al trabajo en el campo;
- b) al servicio doméstico; y
- c) a los trabajos temporales u ocasionales que no excedan de diez días.

En estos casos, el empleador suministrará al trabajador dentro de los primeros tres días de trabajo, una constancia que contenga la fecha de iniciación de la relación de trabajo, el servicio a prestar u obra a realizar y el salario estipulado. Salvo prueba en contrario, la constancia referida será suficiente para demostrar la existencia de la relación laboral.

Artículo 25. La relación de trabajo o contrato individual puede ser por tiempo determinado o indeterminado.

Artículo 26. El contrato de trabajo se presume concertado por tiempo indeterminado, excepto cuando:

- a) cuando las partes convengan en un plazo;
- b) cuando para la realización de la obra o servicio el plazo esté en función del tiempo de duración de los mismos;
- c) cuando se trate de trabajos estacionales o cíclicos sin perjuicio de lo estipulado en convenios o acuerdos colectivos.

Artículo 27. El contrato o relación de trabajo se considera por tiempo indeterminado cuando no tiene plazo. Asimismo, cuando hubiere expirado el plazo del contrato por tiempo determinado y el trabajador continúe prestando sus servicios por treinta días más, o cuando vencido el plazo de su segunda prórroga se continúe trabajando o se prorrogue nuevamente.

Artículo 28. En los contratos por tiempo indeterminado, las partes pueden convenir un período de prueba no mayor de treinta días durante el cual cualquiera de ellas podrá poner fin a la relación de trabajo sin ninguna responsabilidad para las mismas.

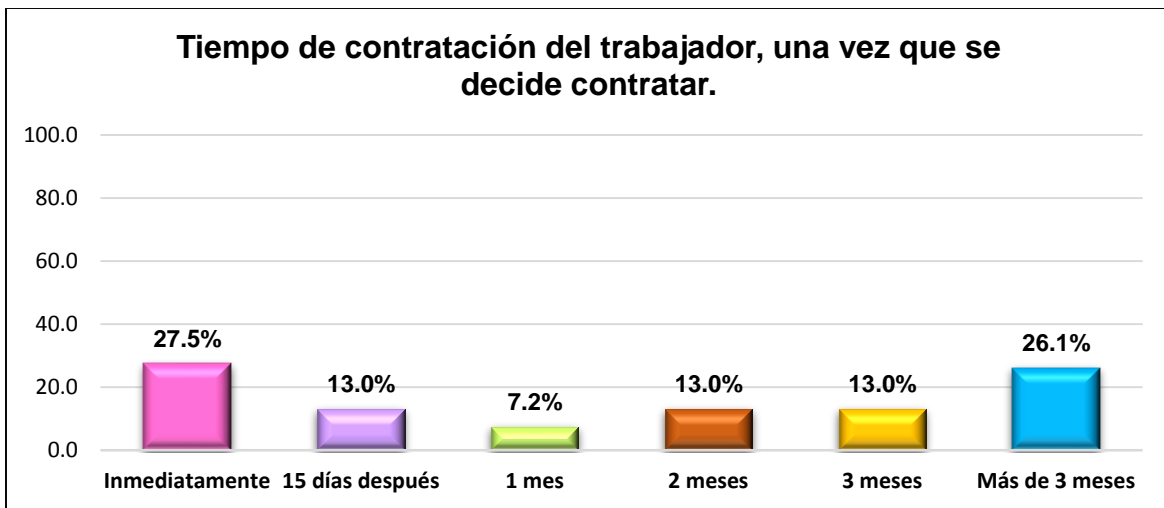
Artículo 29. Se prohíbe estipular en el contrato que no se pagarán prestaciones sociales. El derecho a las prestaciones sociales es irrenunciable.

Lo observado en la empresa ENACAL fue que los contratos que se realizan pueden ser por tiempo indefinido, existen en la empresa trabajadores que sus contratos están dentro de esta categoría, así fue constatado en el departamento de recursos humanos, de igual forma existen contratos por tiempo determinado e inclusive Prestacionado. El tiempo que transcurre desde que el candidato es seleccionado para su contratación es nulo, ya que su contratación es inmediata, así fue constatado en los expedientes de los trabajadores.

Al ser entrevistada la Lic. Rodríguez afirmo que una vez que se deciden contratar, el tiempo que tienen establecido para ser contratado el empleador es de "o de forma inmediato o 15 días después", ella no hace alusión a un mes o más de 3 meses. Por lo que la espera del candidato prácticamente es nula.

Por su parte, al ser encuestados los trabajadores, estos plantearon lo que se observa en el gráfico que se muestra a continuación:

Gráfico N°19



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores de ENACAL, Matagalpa.

La gráfica nos refleja que existen dos extremos en el tiempo de contratación, o es inmediato para algunos encuestados con un 27.5% o muy retardado para otros con un tiempo estimado de más de 3 meses en el 26.1%. Existe un grupo que lo

conforman el 13% que para ellos el tiempo de contratación ronda entre 15 días, 2 meses y 3 meses. Solo un 7.2% expreso que el tiempo de espera es de 1 mes. Por lo planteado en la gráfica, lo expresado por la Lic. Rodríguez y lo observado, no existe un consenso en el tiempo de contratación, ya que los trabajadores plantean muchos tiempos para la contratación. Esto se explica por el hecho de que es una empresa que al contar con departamento de recursos humanos, este se encarga de recepcionar los documentos que los solicitantes presentan, y muchas veces las contrataciones no son inmediatas porque el cargo no lo amerita en su momento, pero si, posteriormente pueden ser llamados, a meses de haber enviado su curriculum. El tiempo de contratación va estar en dependencia de la necesidad de empleado que esta tenga y de la vacante que esté disponible. Si sería ideal que la empresa establezca un tiempo de contratación promedio, ya que así le permitirá al solicitante tener la decisión de esperar o buscar otro empleo en otro lugar, porque muchas veces lo que sucede es que la persona está esperando respuesta del empleo y deja escapar otras vacantes.

4.3.5 Inducción

4.3.5.1 Concepto

La inducción de los empleados implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica sobre los antecedentes que requieren para trabajar en su organización; entre otras, las normas que la rigen.

La inducción debe lograr, como mínimo, cuatro objetivos: el nuevo empleado debe sentirse bien recibido y cómodo; tiene que adquirir una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos fundamentales como las políticas y los procedimientos; debe quedarle claro lo que se espera en términos de su trabajo y su conducta; por último, tiene que iniciar el proceso de conocer la manera en que la empresa actúa y hace las cosas. (Dessler, 2009, pág. 292).

Desde su primer día de trabajo, cada nuevo empleado representa una considerable inversión efectuada por la empresa. El recién llegado, por su parte, debe estar consciente de que la condición esencial para lograr integrarse a la

compañía es convertirse en una persona productiva, que aporte elementos tangibles a la corporación. Que se logren estos objetivos depende en gran medida del proceso de inducción que ponga en marcha el área de recursos humanos.

Los objetivos generales de los procesos de inducción pueden variar, porque las condiciones de las diversas organizaciones difieren mucho entre sí, pero en la mayoría de los casos los procesos de inducción postulan como su objetivo central no sólo lograr la integración de un individuo, sino también fomentar determinada cultura corporativa que la dirección de la empresa considera la más adecuada para que la organización logre sus metas.

Los objetivos corporativos de un programa de inducción pueden ser muy variados, y en todos los casos dependen de las circunstancias específicas de la organización. Al igual que en muchas otras áreas de la administración del capital humano la flexibilidad en el sistema siempre es deseable. (Werther & Davis, 2008, pág. 226)

Cuando se habla de inducción, se trata de brindarles a los nuevos empleados la información básica del funcionamiento y manejo de la empresa, con el fin de que este se familiarice y se empape de todo lo que la empresa tiene para ofrecerle, además se trata de presentar los trabajadores nuevos a los que ya llevan años ejerciendo, para que así se cree una atmosfera de confianza.

4.3.5.2 Programa de inducción

Los programas de inducción van desde pláticas de 10 minutos hasta programas con una semana de duración. El especialista de recursos humanos (en las pequeñas empresas, el administrador) realiza la primera parte de la inducción al hablar sobre temas tan básicos como los horarios de trabajo, las prestaciones y las vacaciones. Luego, dicha persona presenta al empleado con su nuevo supervisor, quien continúa la inducción explicando cómo está organizado el departamento y, a la vez, presenta al empleado con sus nuevos colegas, lo familiariza con el centro de trabajo y lo ayuda a disminuir las presiones del primer día. Por lo general la inducción incluye proporcionar información sobre las prestaciones para los empleados, las políticas de personal, la rutina diaria, la organización y las

operaciones de la empresa, las medidas y normas de seguridad, así como una visita a las instalaciones. Los nuevos trabajadores deben recibir, por lo menos, manuales para empleados, impresos o por Internet, que cubran temas como los mencionados. (Dessler, 2009, pág. 292).

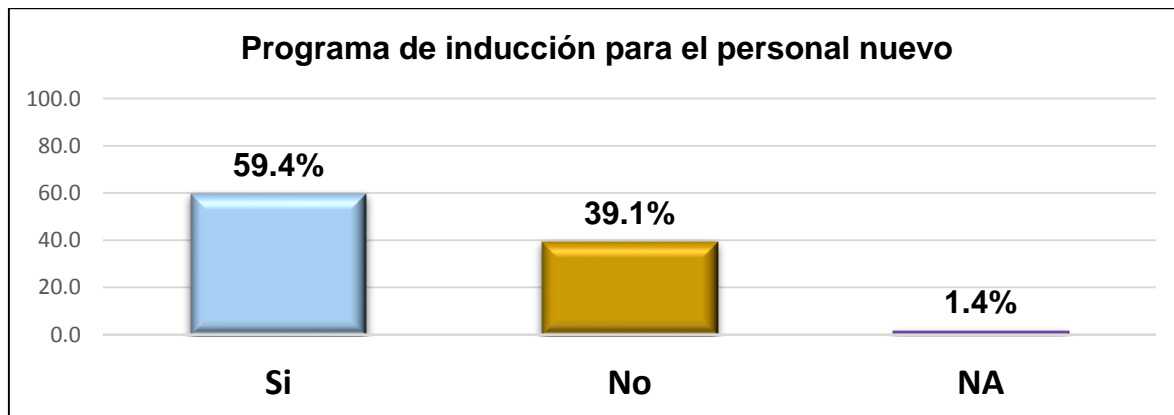
Son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los nuevos integrantes con el lenguaje que se emplea en la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (las áreas o departamentos existentes), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etc. Por lo general, estos programas constituyen el principal método para la culturización de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 197)

Los programas de inducción están enfocados en presentarle al nuevo trabajador las instalaciones de la organización, los empleados que laboran en ella, así como también los horarios de entrada y salida, en fin es darle al empleado un paseo por todos los ámbitos de la empresa.

En base a este punto la empresa ENACAL, si cuenta con un plan de inducción para el personal nuevo, así lo manifestó la directora administrativa. De igual forma pudo ser constado en la empresa.

Los empleados al ser consultados sobre este tema, respondieron lo siguiente:

Gráfico N°20



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores de ENACAL, Matagalpa.

La gráfica nos muestra que el 59.4% de los empleados afirma de que si existe un programa de inducción y un 39.1% de que este programa no existe. Un 1.4% se abstuvo de contestar esta pregunta.

El que la empresa cuente con un programa de inducción, le permite capacitar y entrenar trabajadores con las políticas y objetivos que la empresa persigue, esto le permite a la misma generar ganancias y no pérdidas, ya que no contarán con recursos que no dominan el sistema de trabajo y por lo tanto les generaría impacto significativo en la productividad.

4.3.5.3 Fines de la inducción

Su finalidad es hacer que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores, normas y patrones de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para un buen desempeño. En realidad, con el programa de socialización se pretende que el nuevo integrante asimile de manera intensiva y rápida, como en un laboratorio, la cultura organizacional, para que a partir de ese momento se comporte como un miembro con la camiseta puesta. En algunas organizaciones, los programas de socialización los desarrolla en su totalidad el departamento de capacitación, mientras que en otras, el departamento de capacitación sólo los coordina y el gerente de línea del área en particular es quien los desarrolla. Estos programas duran de uno a cinco días, esto depende del grado de socialización que se desee imprimir, pero que después cuentan con un seguimiento a mediano plazo realizados por el gerente o por el supervisor, que funcionan como tutores del nuevo integrante y que se responsabilizan de la evaluación de su desempeño. En caso de que el nuevo miembro ocupe una posición destacada, en niveles de gerencia o dirección, el programa de socialización puede durar meses con una agenda que programe su estadía en las diversas áreas o departamentos de la organización con un tutor permanente (su gerente o director) y un tutor específico en cada área o departamento incluido en la agenda. (Chiavenato, 2007, págs. 197-198)

4.3.5.3.1 Reducción de costos.

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

Costo de reclutamiento= Horas- hombre del reclutador * horas – hombres del tiempo invertido en el proceso de reclutamiento. (Werther & Davis, 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, 2007, pág. 141)

4.3.5.3.2 Reducción de estrés y ansiedad.

La ansiedad se genera por el temor a fallar en el trabajo. Es un sentimiento normal que surge por la incertidumbre de tener la capacidad para realizar el trabajo. Cuando los nuevos colaboradores reciben la tutoría de trabajadores experimentados, su ansiedad disminuye. (Chiavenato, 2009, págs. 192-193).

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 incrementa 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, 2009, pág. 293).

No todas las personas experimentan el mismo nivel de estrés ni muestran tampoco reacciones similares ante un determinado tipo de factor estresante. Así por ejemplo, si la exigencia es inadecuada a la capacidad, conocimiento y estado de

salud de la persona, el estrés tendera a disminuir y podrá tener signos positivos, estimulantes, que le permitirán hacer progresos en el ámbito laboral, así como una mayor proyección en el mismo con gratificación personal espiritual y material. (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, p. 337).

4.3.5.3.3 Reducir la rotación del personal:

Reducir la rotación. La rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, no deseados o no necesitados. La orientación eficaz disminuye esa reacción. (Chiavenato, 2009, pág. 193).

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 & Davis, 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, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, p. 119).

Para reducir la rotación del personal, las empresas tiene que capacitar a sus empleados, realizar remuneración a aquellos empleados que se destacan dentro de la empresa, darle certificados o reconocimiento a los mejores empleados y a la vez,

realizar actividades de integración o de recreación para que los empleados se sientan parte de la empresa y no solo personas que laboran en ella.

4.3.5.3.4 Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.

Ahorrar tiempo. Cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y a sus compañeros. Pierden eficiencia. Cuando los compañeros y el supervisor les ayudan de forma integral y cohesionada, se integran mejor y más rápidamente. (Chiavenato, 2009, pág. 193).

De todos los fines antes mencionados los que son aplicados por la empresa ENACAL son: Reducción de los costos y ahorra tiempo a supervisores y compañeros. Los demás no son aplicados. Al realizar estos fines, la empresa ENACAL, está favoreciendo la integración de los nuevos empleados a la organización con el fin de evitar tener que estar posteriormente explicándole lo que tiene que realizar. Ya que establece un sistema de inducción o capacitación que le permite al empleado nuevo integrarse de manera rápida y con confianza a su cargo.

4.4 Desempeño laboral

La evaluación del desempeño se define como cualquier procedimiento que incluya 1. El establecimiento de estándares laborales, 2. La evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares, y 3. Informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel. La evaluación del desempeño también supone que el empleado conocía los estándares de desempeño y que recibió la información requerida para eliminar cualquier deficiencia. El objetivo siempre debe ser la mejora del desempeño del empleado y, por lo tanto, de la firma.

La administración del desempeño puede definirse como el proceso que une el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo en un solo sistema común, cuyo objetivo es asegurarse de que el desempeño de los empleados respalde las metas estratégicas de la empresa.

La característica distintiva de la administración del desempeño es que mide de manera explícita la capacitación del empleado, el establecimiento de estándares, la evaluación y la retroalimentación, respecto a cuál debe ser su desempeño y si el mismo contribuye al logro de las metas de la compañía.

Por lo tanto, la administración del desempeño no sólo significa reunirse con un subordinado una o dos veces al año para “revisar su desempeño”. Más bien, significa que se establezcan metas congruentes en términos de las metas estratégicas de la empresa, de las interacciones diarias o semanales para garantizar una mejora continua en la capacidad y el desempeño del empleado, así como garantizar que el personal reciba la capacitación que requiere para desempeñar el trabajo. (Dessler, 2009, pág. 336).

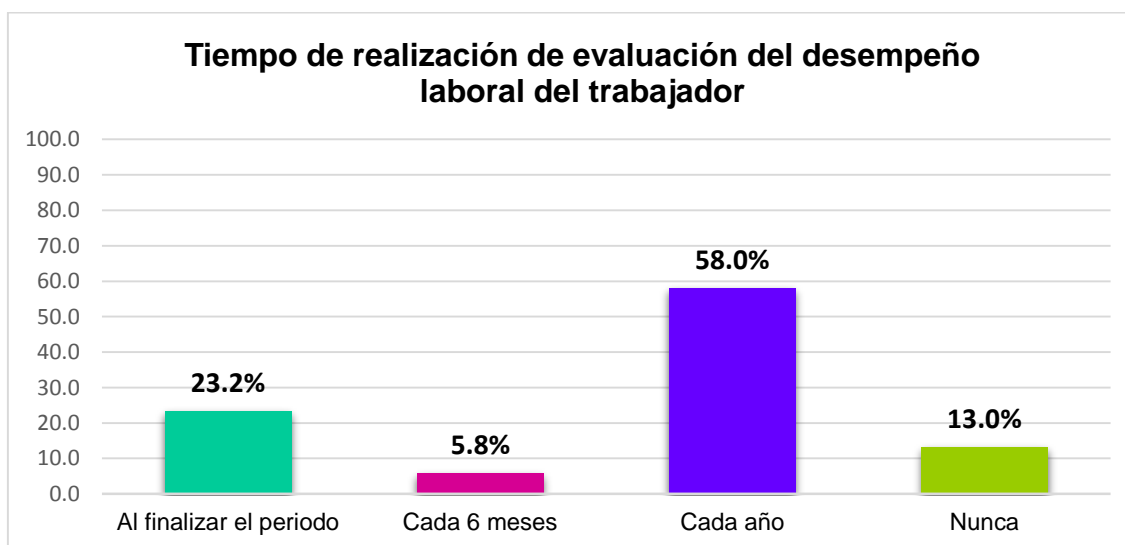
La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado. Una organización no puede adoptar de manera arbitraria un sistema cualquiera de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. Además de poseer estas características, debe adaptarse a las necesidades específicas de la empresa.

Por último, es importante considerar **la periodicidad de las evaluaciones**, que, con independencia del tamaño de la organización, **se deben realizar a plazos fijos**, por ejemplo, **semestralmente**. Esto permitirá realimentar tanto al trabajador como al evaluador sobre la manera en que van alcanzando sus objetivos personales y qué tan congruentes son con los resultados de los objetivos de la organización. (Werther & Davis, 2008, págs. 302-304).

Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de los empleados le proporciona a la empresa información acerca del rendimiento de estos y facilidad para saber si estos están cumpliendo con la ficha del cargo que se le fue asignado. De esta manera estamos mejorando la condición de la organización y haciendo pagos innecesarios en recursos que ya no muestran interés en la empresa, permitiendo de esta forma, que estos sean sustituidos o bien con sus mismos compañeros de trabajo (fuentes internas) o empleados ajenos a la empresa (fuentes externas).

Al consultar con la Lic. Alcira Rodríguez sobre qué valor agregado aporta su capital humano a la organización esta nos refirió lo siguiente: "El buen desempeño laboral, para el funcionamiento de empresa, con responsabilidad y cumplimiento orientado".

Gráfica N°21



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores de ENACAL, Matagalpa.

Así mismo al preguntarle sobre ¿Cada cuánto se realizan la evaluación del desempeño laboral del trabajador?, ella nos contestó que "anualmente".

Al ser consultados los trabajadores con la misma pregunta anterior, lo que estos expresaron se encuentra planteado en la gráfica, donde se puede apreciar que la mayoría de los empleados aducen que la evaluación del desempeño laboral se realiza cada año con un 58%, al finalizar el periodo con 23.2%. Un 13% de los

encuestados afirma que en la empresa nunca se realizan evaluaciones del desempeño. Los motivos aquí no fueron revelados. Y en menor porcentaje se encuentra el tiempo de cada 6 meses con el 5.8%.

Según lo establecido por los autores de la literatura consultada, la evaluación tiene que realizarse semestralmente, ya que de esta manera se tiene conocimiento fresco de las capacidades de los trabajadores y el cumplimiento de los objetivos de la empresa, por lo tanto lo planteado por la Lic. Rodríguez y lo expresado por los empleados, refleja que esto no se da en la empresa ENACAL, sino de forma anual, lo que genera que los empleados realicen su trabajo sin ser evaluados, lo que no les permite saber si lo están haciendo bien o mal. Esto a la vez genera que la empresa no mida a sus trabajadores de manera seguida, ocasionando poca supervisión del cumplimiento o no de los objetivos que se persiguen, lo que le generaría pérdidas en la producción y mejora de la misma. Así como también no saber discernir entre aquellos trabajadores que no están rindiendo y cumpliendo con el contrato firmado.

4.4.1 Factores que influyen en el desempeño laboral.

4.4.1.1 Competencias laborales.

Las competencias básicas (la forma de conocimientos, habilidades, actitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales) son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa.

Cuando el trabajador cuenta con un elevado perfil de competencias, demuestra las cualidades que se requieren para desempeñar determinadas misiones. Las competencias básicas se pueden observar en el trabajo cotidiano o en situaciones de prueba. Lo importante es adquirir y agregar nuevas competencias que sean fundamentales para tener éxito en los negocios de la empresa, en lugar de invertir en una capacitación que no sirva para las necesidades reales de la organización. De ahí, la administración por competencias, o sea un programa sistematizado y desarrollado con el propósito de definir perfiles profesionales que den como

resultado una mayor productividad y adaptación al negocio, con la identificación de puntos de excelencia y puntos de carencia, llenando lagunas y agregando conocimientos, todo con base en criterios mensurables objetivamente. La administración por competencias procura sustituir la tradicional función de detección de necesidades de capacitación por una visión de las necesidades del negocio y de cómo las personas pueden aportar valor a la empresa. (Chiavenato, 2007, pág. 407)

4.4.1.2 Conocimientos.

4.4.1.2.1 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, 2007, pág. 386)

La capacitación debe iniciar inmediatamente después de la inducción. Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. La capacitación es una de las bases de una buena administración, y una tarea que los gerentes no deben ignorar. El hecho de tener empleados con un alto potencial no garantiza su éxito, ellos deben saber lo que usted desea que hagan y cómo quiere que lo hagan. De no ser así, tenderán a improvisar, por lo que no dejarán de ser productivos. Capacitación: proceso para enseñar a los trabajadores nuevos las habilidades básicas que necesitan para realizar su actividad laboral. (Dessler, 2009, pág. 294).

Aunque la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. Muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo en su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de intermedio, o incluso de nivel ejecutivo. (Werther & Davis, 2008, pág. 252).

La capacitación consiste principalmente en enseñar a los trabajadores sobre un tema específico para que lo puedan explotar y desarrollar habilidades relacionadas a este.

4.4.1.3 Habilidades

Habilidades: puede determinarse por medio de los siguientes elementos.

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

Corresponde a la valoración de las capacidades mentales y motrices que se requieren para ocupar el puesto. (Preciado Sánchez, 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. (Limón Rojas, 2005, pág. 292)

4.4.1.4 Experiencias

La experiencia es base fundamental del conocimiento y conjuntamente con los estudios garantiza el ser un excelente profesional. La experiencia en el campo laboral es la acumulación de conocimientos que una persona o empresa logra en el transcurso del tiempo. Un abogado mientras más años tenga en el mercado mayor será su experiencia a la hora de realizar una demanda. La experiencia está estrechamente relacionada con la cantidad de años que una persona tiene ejerciendo un cargo: Mientras más años tienes ejerciendo dicho cargo mayor será su conocimiento del mismo. Las personas más exitosas tienden a ser aprendices de por vida que desarrollan nuevas habilidades mucho después de que se gradúan de la universidad o completan un programa de entrenamiento. Además, las habilidades más duraderas son a menudo las que se pueden transferir de un campo a otro, ya que la economía sube y baja. (S/A, 2015).

La experiencia se refiere a los conocimientos que el trabajador en curso ha venido adquiriendo en el transcurso de los años en los diferentes lugares o lugar

donde se ha desempeñado. Esto le permite ser un trabajador más competente y sobre todo un ejemplo de trabajador y de ayuda para los empleados nuevos que ingresan a una empresa.

4.4.1.5 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. (Robbins & Judge, 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, 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.” (Newstrom, 2007, pág. 203)

4.4.1.6 Establecimiento de metas.

“La teoría de establecimiento de metas afirma que las personas tienen metas consientes que las llenan de energía y dirige sus pensamientos y comportamientos hacia un fin .Las metas deben ser aceptables para los empleados.

Metas que motivan:

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

4.4.1.7 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. (Robbins & Judge, 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, 2007, pág. 47)

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

4.4.1.8 Características personales

4.4.1.8.1 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. (Robbins & Judge, 2009, pág. 105)

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

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

4.4.1.8.2 Inteligencia.

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

- 1- Factor general de la inteligencia (factor g)
- 5- Factores específicos de la inteligencia, como análisis y síntesis, nivel de pensamiento entre otros. (Grados, 2013, pág. 235)

La Lic. Alcira Rodríguez plantea que todos los factores relacionados a las competencias laborales influyen en el desempeño laboral del trabajador tales como: conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, establecimiento de metas, motivaciones y las características personales.

Un trabajador que labora o busca trabajo, necesita reunir ciertos factores y si es posible todos, para que pueda ser contratado al inmediato, ya que muchas veces hay trabajadores que tienen inteligencia, experiencia, conocimiento, sin embargo no cuentan con actitud para ayudar o colaborar en ciertas actividades o con sus propios compañeros, que la empresa requiera. Por lo que a veces, no es necesario realizar despidos de este tipo de personas, sino trabajar para que esta mejore en estos aspectos. Todo trabajador necesita siempre ser evaluado para verificar estos puntos y de esta manera ayudarle a mejorar.

4.4.2 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional (frecuentemente abreviado CO) es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. Se ocupa del estudio de lo 'que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma. Y, puesto que el CO se ocupa específicamente de situaciones relacionadas con el empleo, no debe causarnos sorpresa encontrar que enfatiza el comportamiento en relación con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración. (Robbins & Judge, 2009, pág. 9).

4.4.2.1 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, 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. (Molinares 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. (Chiavenato, 2009, pág. 491).

4.4.2.2 Liderazgo

Capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjuntos de metas. (Robbins & Judge, 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. (Chiavenato, 2009, pág. 500).

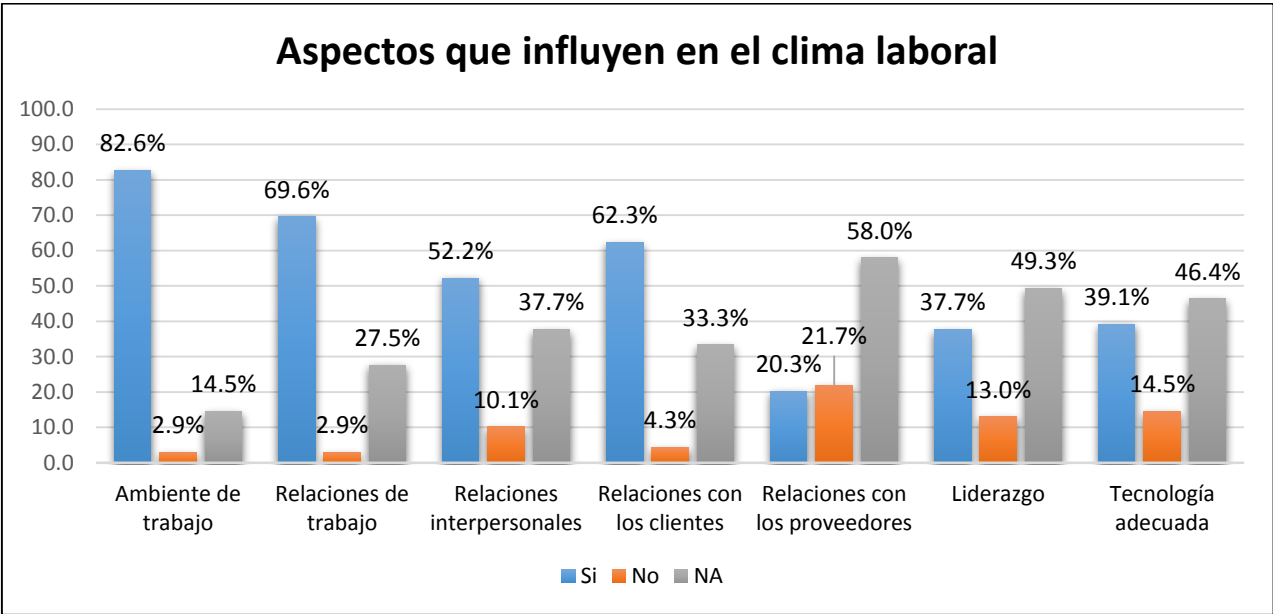
El enfoque de competencias laborales garantiza que el personal se involucre totalmente en el grupo de los objetivos de la organización, porque las competencias laborales son el eje central de este sistema de calidad. La dirección podrá establecer su liderazgo por medio de la mejora en el desempeño laboral de su personal para que, a su vez, mejoren los procesos de los que son responsables.pág11 (Chavez S & García T, 2003, pág. 11).

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).

Basándonos en los aspectos del clima laboral antes mencionados que influyen en el desempeño de los trabajadores de la empresa ENACAL se mencionan los siguientes: el ambiente de trabajo, relaciones de trabajo, relaciones interpersonales, relaciones con los clientes y proveedores, liderazgo y tecnología adecuada. Todos estos influyen a que el trabajo en la organización sea más complicado, ya que sirven como distractores y por lo tanto no mejoran el desempeño de sus empleados.

Al hacer la misma pregunta a los trabajadores de la empresa ENACAL, estos contestaron de acuerdo a como se muestra en el gráfico N°22.

Gráfico N°22



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores de ENACAL, Matagalpa.

La gráfica se puede apreciar que la mayoría de los trabajadores coinciden en que el ambiente del trabajo influye en el desempeño con un 82.6%, seguido de las relaciones de trabajo con un 69.6% y las relaciones con los clientes en un 62.3%. Uno de los aspectos que menos relevancia tiene para algunos es la relación con los

proveedores, el cual solo fue mencionado por el 20.3%, así como también el liderazgo con un 37.7% y la tecnología adecuada con un 39.1%.

Establecer un buen ambiente de trabajo, facilita la comunicación y relación entre los trabajadores, pero cuando no se cuenta con un medio físico y humano que reúna los requisitos necesarios para que este se lleve a cabo, es entonces que las cosas no marchan bien tanto a nivel personal como en el desempeño dentro de la empresa.. Es por eso que la gráfica solo nos muestra que la climatización de la empresa ENACAL no es de lo más agradable, ya que genera una influencia negativa sobre las relaciones personales el tener un ambiente de trabajo sin las condiciones apropiadas. Lo que refleja que el personal percibe un clima laboral negativo, que el deseado y esto influye en la estabilidad emocional y rendimiento del empleado.

4.4.2.3 Aspectos del compromiso organizacional

La calidad de vida organizacional es el entorno, el ambiente que se respira en una organización. Hay empresas que tienen “buen ambiente” y otras que lo tienen “malo”. Por desgracia, se piensa que poco se puede hacer para modificar los factores que conforman el clima laboral; pero, son muchas las medidas que pueden tomarse para mejorarlo. (Werther & Davis, 2008, pág. 436).

Uno de los métodos más comúnmente utilizados para crear un mejor clima laboral lo constituye la participación de los empleados, que puede lograrse a través de aplicar métodos sistemáticos que permiten a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que los afectan, así como en su relación con la organización. Mediante estos métodos, los empleados adquieren un sentido de responsabilidad; de “pertenencia”, incluso, sobre las decisiones en que han participado. (Werther & Davis, 2008, pág. 441).

En el estudio de las organizaciones, cultura se refiere a la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc. En este sentido, todos los seres humanos estamos dotados de una cultura porque formamos parte de un sistema cultural. En función de ello, toda persona tiende a ver y a juzgar a otras culturas a partir del punto de vista de su

propia cultura. De ahí el relativismo, porque las creencias y las actitudes sólo se comprenden en relación con su contexto cultural.

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Así, se refiere al sistema de los significados que comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás. Constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una organización. La esencia de la cultura de una compañía encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades o despachos y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa. La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y los colaboradores de la organización y refleja la mentalidad que predomina en ella. Es más, la cultura organizacional es una forma de interpretar la realidad de la organización y constituye un modelo para manejar sus asuntos. Por ello, condiciona la administración de las personas. (Chiavenato, 2009, págs. 176-177).

El objeto del compromiso puede ser hacia una persona, una institución o una meta. No tienen por qué ser excluyentes los objetos del compromiso, pero lógicamente van a variar respecto a la naturaleza del vínculo generado.

Respecto a los antecedentes del compromiso, se señalan tres tipos de variables: organizacionales; personales y del entorno. Entre las primeras se destacan: la naturaleza del trabajo, la descripción del puesto, las políticas de recursos humanos, la comunicación, el grado de participación en la organización y los estilos de liderazgo de los directivos. Entre las personales se señalan: edad, género, antigüedad en el cargo, expectativas en el trabajo, valores respecto al trabajo, responsabilidades familiares, afectividad y motivación. Entre las del entorno se identifican algunas tales como las oportunidades laborales.

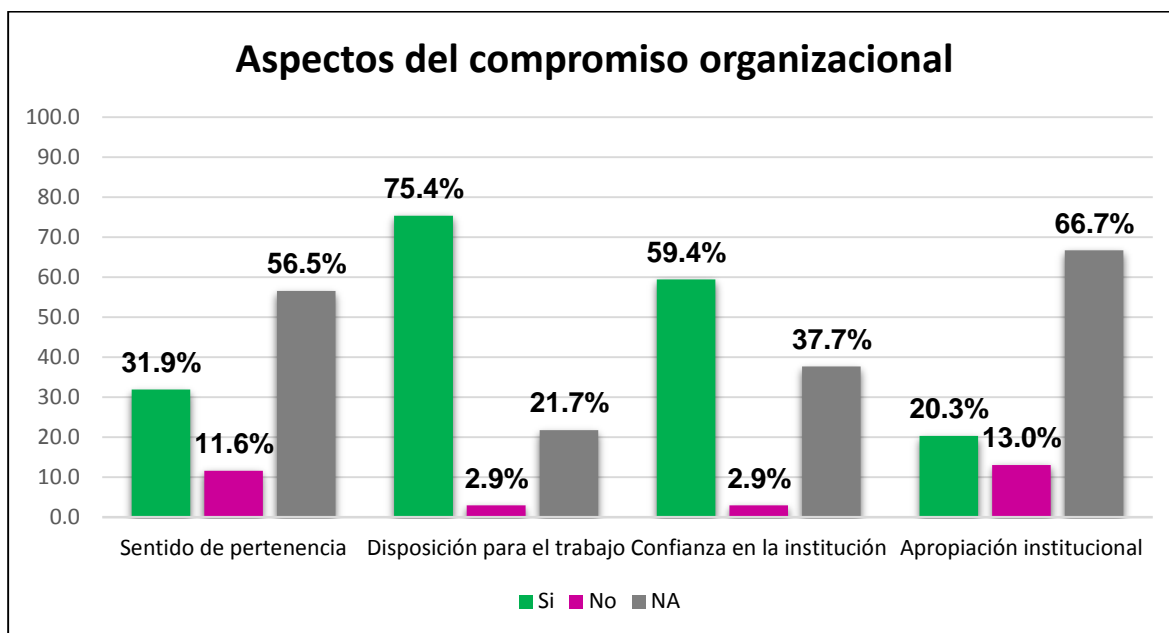
Para algunos autores el compromiso constituye un constructo multidimensional. Se hablan de tres dimensiones del compromiso: de **Continuidad**: se siente obligado, por ejemplo por el sueldo que percibe. “Tiene” que estar en la

organización, juicios más racionales (coste personal de abandono), **Afectiva:** aparecen sentimientos de pertenencia, afecto, alegría. “Quiere” estar en la organización, enfoque más emocional y **Normativa:** lealtad, sentirse de fondo obligado. El individuo está “determinado” a contribuir a los fines de la organización, se desarrolla la firme determinación de ser leal, deber moral (no hace falta que esté presente lo afectivo, aunque si está es de ayuda). (Ruiz de Alba Robledo , 2013, págs. 70-71)

En base a este compromiso organizacional que no es más que la lealtad que los empleados le tiene a la empresa y que además de eso se sienten y quieren aportar para el bien común de esta.

Dentro de los aspectos del compromiso organizacional que menciona la Lic. Rodríguez que se identifican los trabajadores están: el sentido de pertenencia, disposición para el trabajo, confianza en la institución y la apropiación institucional.

Gráfico N°23



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores de ENACAL, Matagalpa.

La gráfica nos muestra que los aspectos que los empleados de la empresa se identifican son: con un 75.4% la disposición para el trabajo, seguido de la confianza

en la institución con un 59.4% y el que menor porcentaje obtuvo fue la apropiación institucional con un 20.3%.

Basándose en la literatura consultada, se puede analizar que los que son mencionados en mayor porcentaje se pueden englobar en el grupo correspondiente al afectivo de las dimensiones de compromiso, lo que favorece a la empresa, en el sentido de que genera mayor aceptación a cualquier cambio que ocurra, de igual forma el nivel de satisfacción laboral es mayor y por lo tanto favorece el espíritu cooperativo e iniciativa de parte de los empleados y estos se sienten que pertenecen a la empresa (deseo de pertenencia). Si este tipo de compromiso, por el contrario, no se aplicara en la empresa, los efectos serían catastróficos. Ya que provocaría ausentismo laboral, desempeño mínimo y en última instancia rotación o abandono del personal. Por lo que en conclusión podemos decir que se puede apreciar un personal dispuesto a cumplir con su trabajo pero que a pesar de tener un grado de confianza en la institución no está apropiado de ella.

4.4.3 Ausentismos

Además de los elementos que toman en cuenta los distintos modelos de planificación de RH, existen muchos otros factores, como el ausentismo, la rotación y el cambio de los requisitos de la fuerza de trabajo. Estos factores provocan fuertes alteraciones en la planificación de RH.

Tener empleados no siempre significa que trabajan durante todos los momentos de la jornada laboral. Las ausencias de los empleados al trabajo provocan ciertas distorsiones cuando se trata del volumen y la disponibilidad de la fuerza de trabajo. Las ausencias son faltas o retrasos para llegar al trabajo. El ausentismo es su principal consecuencia. Lo opuesto del ausentismo es la presencia. Ésta se refiere al tiempo durante el cual el trabajador está disponible para trabajar.

El ausentismo es la frecuencia y/o la duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al trabajo; constituye la suma de los periodos en los cuales los colaboradores se encuentran ausentes del trabajo, sea

por falta, por retraso o por algún otro motivo. La Bureau of National Affairs (BNA) de Estados Unidos adopta la siguiente fórmula para calcular el índice de ausentismo:

Índice de ausentismo=Núm. de personas/días de trabajo perdidos por ausencias en el mes/Núm. promedio de colaboradores × Núm. de días de trabajo en el mes

Esta fórmula refleja el número de días de ausencias de los colaboradores. Pero ¿dónde quedan las ausencias por retrasos de minutos o de horas? Algunas organizaciones prefieren transformar los días en horas para incluir las faltas y también los retrasos:

Índice de ausentismo= Total de personas/horas perdidas/Total de personas/horas laboradas.

Para calcular el costo total de las ausencias se pueden incluir todos los días de trabajo perdidos, por el motivo que fuere (días de ausencia por vacaciones, enfermedad, maternidad, accidentes de trabajo y licencias de todo género). O entonces calcular las llamadas presencias pobres, que incluyen tan sólo aquellas ausencias que los empleados pueden controlar personalmente (como faltas o retrasos por motivos personales, perfectamente evitables). El índice de ausentismo puede ser mensual o anual. Si es mensual es de 3%, por ejemplo, la organización en realidad cuenta con 97% de su fuerza de trabajo durante el periodo.

Las causas y las consecuencias de las ausencias se estudian a fondo por medio de investigaciones que muestran que la capacidad profesional de las personas y su motivación hacia el trabajo, además de factores internos y externos a éste, afectan el ausentismo. Las barreras para la presencia, como enfermedades, accidentes, responsabilidades familiares y personales y problemas de transporte para llegar al centro laboral disminuyen la permanencia en el trabajo. Las prácticas organizacionales (como recompensas a la permanencia y sanciones al ausentismo), la cultura de la ausencia (cuando las faltas o los retrasos se consideran aceptables o no) y las actitudes, los valores y los objetivos de los empleados afectan la motivación para la permanencia. Ahora las organizaciones con éxito fomentan la presencia y desincentivan las ausencias al trabajo con prácticas administrativas y

culturales que privilegian la participación, al mismo tiempo que desarrollan actitudes, valores y objetivos de los empleados que propician la participación. (Chiavenato, 2009, págs. 89-91).

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.
- Periodo de observación de enfermedad profesional cuando sea necesaria la baja médica. (Molinares Mateo, 2006, pág. 31).

El ausentismo es otra forma en que la falta de salud de la fuerza laboral afecta a las organizaciones, debido a los grandes gastos que ocasiona y es difícil resolverlo debido a que gran parte de los trabajadores faltan a su trabajo, no por presentar enfermedades, sino para descansar del estrés laboral. Entre las medidas que implementan diferentes organizaciones para mitigar el ausentismo y sus efectos se encuentran: aplicar sanciones por faltas, estimular a los empleados que no se ausenten y otras como implementar semanas de cuatro días laborales. Los costos ocasionados por el ausentismo se clasifican en directos, como la continuación del salario, el pago de beneficios e incapacidades y el aumento de las primas de seguros; así como los costos indirectos, como el costo de contratación de personal suplente, las horas extras, las oportunidades perdidas, los procesos detenidos y los aumentos en los tiempos de producción.

El ausentismo tiene otras consecuencias además del aumento de costos. Por ejemplo, el estrés que ocasiona a los colaboradores la falta de sus compañeros,

pues aumenta su carga laboral para cubrir el trabajo del compañero ausente y lograr los objetivos de la organización en tiempo y forma. (Villaseñor, 2014).

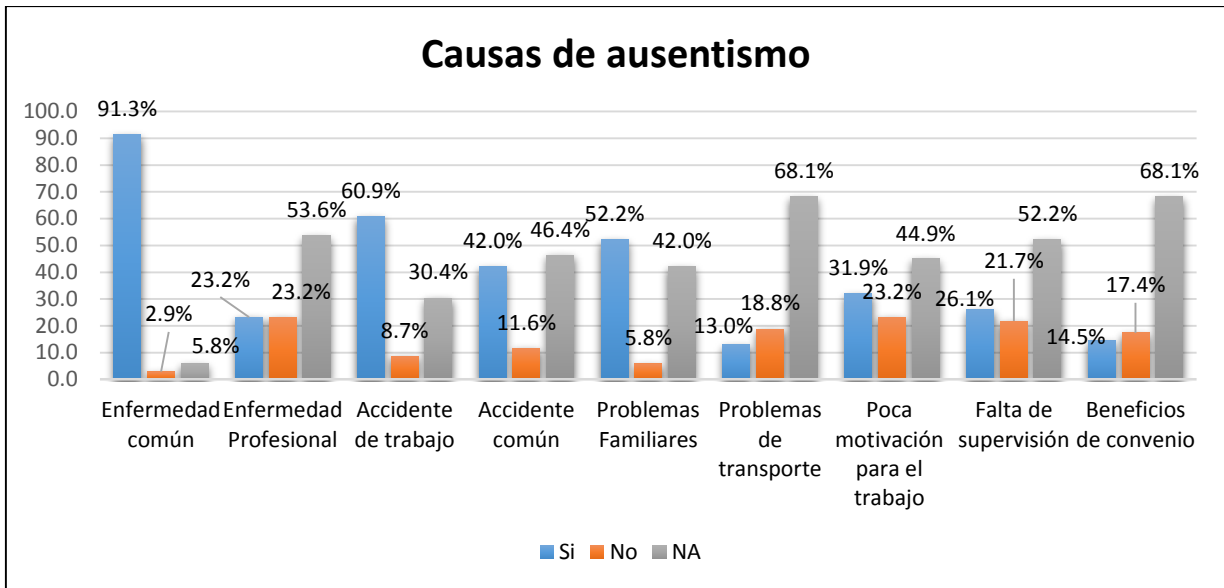
Existen distintas formas de ausentismo según sus causas:

- **Previsible y justificado.** Sucede cuando el empleado avisa previamente a la empresa de su ausencia. Por ejemplo, cuando se trata de permisos por enfermedad o accidentes de trabajo con baja de incapacidad laboral, permisos legales retribuidos o permisos no retribuidos por asuntos personales.
- **No previsible y sin justificación.** En este caso, el trabajador abandona el puesto sin autorización, ni aviso expreso ya sea por causas personales o por alguna enfermedad repentina o accidente.
- **Virtual.** Este tipo de ausentismo se presenta cuando el empleado sí acude al lugar de trabajo pero dedica su tiempo a elaborar tareas ajenas a su actividad laboral. (Villaseñor, 2013).

El ausentismo supone en muchas ocasiones problemas para la empresa, ya que estamos hablando de que es un recurso menos en la empresa, esto puede generar muchas ocasiones inconformidades entre los compañeros de trabajo y en la gerencia, porque muchas veces esos lugares no pueden ser sustituidas, generando pérdidas a la organización. En esta se plantean diferentes causas, pero las principales son las incapacidades temporales como enfermedad.

Dentro de las causas de ausentismo que se mencionan por la Lic. Rodríguez están: Enfermedad común, accidentes de trabajo, accidente común, falta de supervisión y beneficios de convenios. Las otras como: enfermedad profesional, problemas familiares, problemas de transporte y poca motivación para el trabajo no fueron mencionadas por la Lic.

Gráfico N°24



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores de ENACAL, Matagalpa.

La gráfica nos muestra que la 3 principales causas de ausentismo se ve reflejada en la enfermedad común con un 91.3% de los entrevistados, seguido del accidente de trabajo con un 60.9% y los problemas familiares con un 52.2%. Entre los que se mencionan que no son motivo de ausentismos se encuentran: con un 23.2% la enfermedad profesional y la poca motivación para el trabajo, seguido de la falta de supervisión con un 21.7%.

Del análisis del gráfico se puede decir que lo que mencionan los autores como principal causa de ausentismo como lo es la incapacidad temporal, se ve reflejada en la gráfica. Esto probablemente este íntimamente ligado a la alteraciones que se producen en los otros factores del desempeño laboral; como son un clima laboral poco deseado, genera que los trabajadores al no contar con un ambiente de trabajo propicio, genera afectación personal, que se traduce en enfermedades, accidentes y problemas con la familia. Esto solo nos hace pensar que existe una mala administración de recursos humanos y por lo tanto una mala aplicación de los procesos del subsistema de aprovisionamiento, reflejando la mala organización de la empresa, que al no apropiarse bien de estos procesos favorece que todos estos factores que influyen negativamente en el desempeño laboral de sus empleados se

produzca a grandes escalas, haciendo de esta una empresa con serias deficiencias en la administración de sus empleados.

4.4.4 Rotación del personal

La rotación de personal (o turnover) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir. Esto significa que siempre pierden energía y recursos y que se deben alimentar de más energía y recursos para garantizar su equilibrio. La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones.

A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo. Esto significa que el flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas. La separación se presenta cuando una persona deja de ser miembro de una organización.

Existen dos tipos de separación: la separación por iniciativa del empleado (renuncia) y la separación por iniciativa de la organización (despido).

- 1- Separación por iniciativa del empleado (renuncia). Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de dos percepciones. La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo. La segunda es el número de alternativas atractivas que éste encuentra fuera de la organización, en el mercado de trabajo. El empleado puede estar insatisfecho con el trabajo en sí, con el clima laboral o con ambos. Muchas organizaciones ofrecen incentivos económicos para hacer que la separación sea más atractiva, como los planes de separación voluntaria, cuando se pretende reducir el tamaño de su fuerza de trabajo sin enredarse con los factores nocivos de un recorte unilateral. Estos planes implican el pago de algunos meses de salario, dependiendo del tiempo que lleve en la empresa, y la extensión de la prestación de asistencia médico-hospitalaria durante algunos meses.

2- Separación por iniciativa de la organización (despido). Ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados con base en sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo. Los cambios en el diseño de los puestos provocan transferencias, recolocaciones, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despidos de colaboradores. Para reducir el impacto de esos cambios organizacionales, el remedio es recortar las horas extra, congelar las admisiones, reducir la jornada laboral, el trabajo en casa (home office) y, sobre todo, el reciclaje profesional por medio de un entrenamiento continuo e intensivo. (Chiavenato, 2009, págs. 91-92).

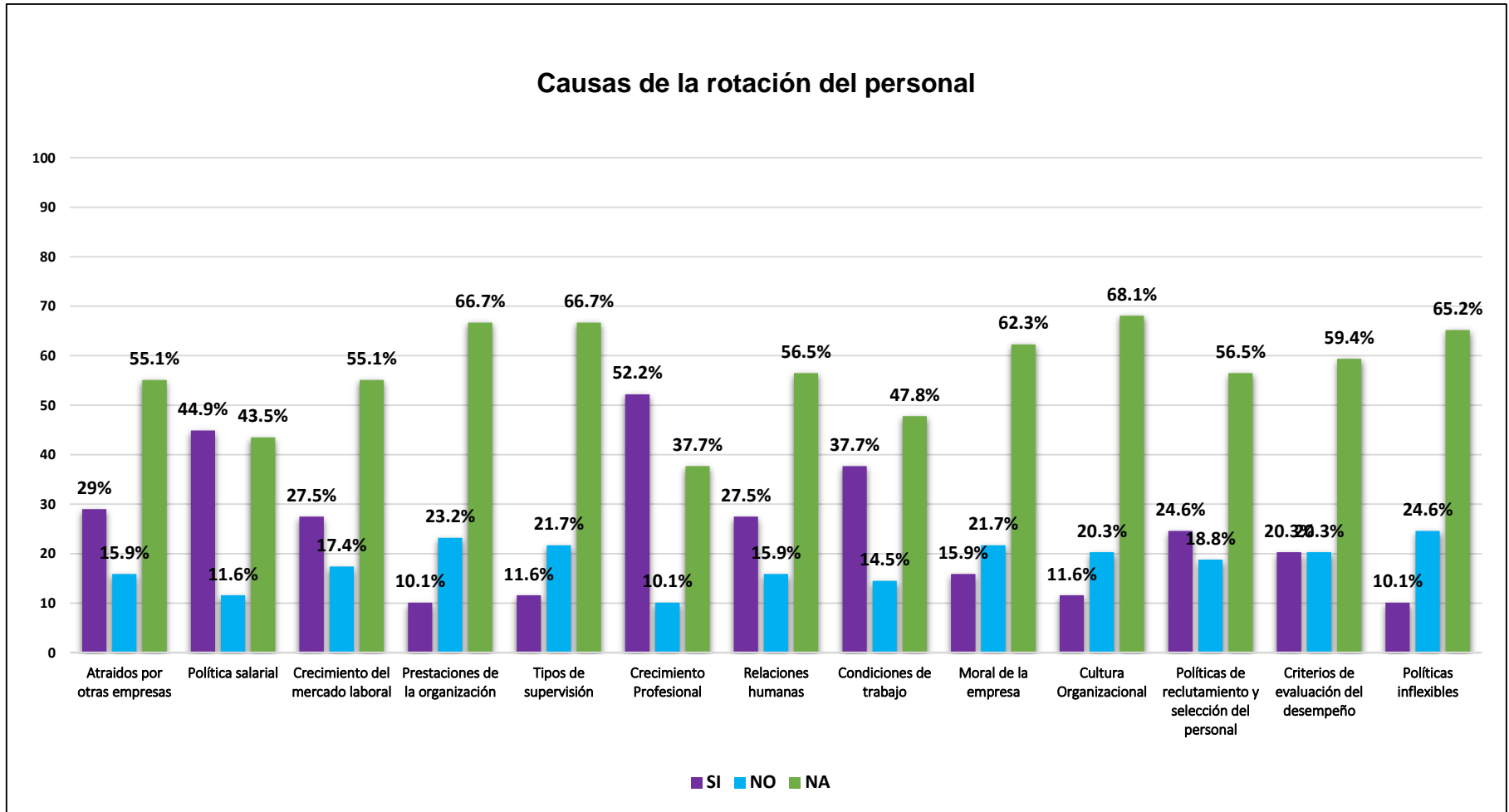
El concepto de rotación de personal se emplea para nombrar el cambio de los empleados en una empresa se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedido o renuncian) y son remplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones. (Grados, 2013,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

El término de rotación del personal se utiliza para hacer énfasis en aquellos trabajadores que ya no seguirán laborando en la empresa, sea por despido o renuncia, estos serán remplazados por otros solicitantes al cargo que ellos desempeñaban.

Dentro de las causas que se mencionan en la empresa ENACAL se encuentran: los recursos que se sienten atraídos por otras empresas, la política salarial, crecimiento del mercado laboral, prestaciones de la organización, tipos de supervisión, crecimiento profesional, relaciones humanas, condiciones de trabajo, moral de la empresa, cultura organizacional, políticas de reclutamiento y selección del personal, criterios de evaluación del desempeño y políticas inflexibles.

Según los empleados de la empresa ENACAL, las causa de la rotación del personal, son muchas entre las que se mencionan se encuentran planteadas en la gráfica N°25.

Gráfico N°25



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores de ENACAL, Matagalpa.

El gráfico se puede apreciar que la mayor causa de rotación del personal es el crecimiento profesional con un 52.2% contra un 10.1% que no lo menciona, la política salarial con un 44.9% contra un 11.6% que no, condiciones de trabajo con un 37.7% contra un 14.5% que no, los que se sienten atraídos por otras empresas con un 29% contra un 15.9%, las relaciones humanas y el crecimiento del mercado laboral con un 27.5% contra un 15.9% y 17.4%, respectivamente que no mencionan. En toda la gráfica llama mucho la atención que las columnas que más resaltan son las relacionadas al abstencionismo de los empleados a contestar alguna de las causas de rotación del personal y se puede evidenciar con la cultura organizacional que cuenta con un 68.1% de abstencionismo seguido de las prestaciones de la organización y tipos de supervisión con un 66.7% cada uno. Y las políticas inflexibles con un 65.2%.

En la empresa ENACAL se puede decir que las causas que están implicadas en la rotación del personal, tienen que ver mucho con el beneficio propio del trabajador en sí, ya que al tener alternativas de trabajo más llamativas, así como también una política salarial y de condiciones de trabajo adecuadas para ejercer bien el trabajo, efectivamente los trabajadores renuncian al empleo y acuden a empresas donde se sienten más atraídos porque les cumplen todos estos aspectos. Es importante por lo tanto recalcar en la empresa de que si no corrige los aspectos que le provocaran deceso de su personal, al final le generará mala reputación, bajas en la solicitud de servicio y en última instancia cierre de la misma.

Los factores que generan estas causas están muy relacionados con los procesos del subsistema de aprovisionamiento como lo son una mala planeación genera un reclutamiento masivo e innecesario, ya que se buscan personal que no es el indicado y adecuado para laborar en la empresa, de igual forma se realiza una mala selección de personal y por lo tanto una mala contratación, influenciando de manera negativa en el desempeño laboral de los trabajadores.

Es por eso que ante todas estas dificultades, es necesario que la empresa realice una planeación estructural de los métodos de selección de personal, definiendo las características que debe reunir el personal seleccionado, capacitar en forma adecuada al personal, calcular salarios justos en base a las funciones del

personal, integrar adecuadamente al personal nuevo con todas las áreas de la empresa y conjuntar los objetivos de la empresa con los del personal.

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 las variables de subsistema de aprovisionamiento y desempeño laboral para analizar si existe o no relación entre ellas, obteniéndose los siguientes resultados que se exponen en la tabla N°4 del anexo 15.

La prueba de independencia chi-cuadrado, nos permite determinar si existe una relación entre dos variables categóricas. Es necesario resaltar que esta prueba nos indica si existe o no una relación entre las variables, pero no indica el grado o el tipo de relación; es decir, no indica el porcentaje de influencia de una variable sobre la otra o la variable que causa la influencia.

La prueba de independencia del chi-cuadrado, parte de la hipótesis que las variables antes planteadas, son independientes; es decir, que no existe ninguna relación entre ellas y por lo tanto ninguna ejerce influencia sobre la otra. El objetivo de esta prueba es comprobar la hipótesis mediante el nivel de significación, por lo que sí el valor de la significación es mayor o igual que el alfa (0.05), se acepta la hipótesis, pero si es menor se rechaza. El valor de significación corresponde a la probabilidad de que una muestra aleatoria, extraída del Chi-cuadrado nos dé como resultado un valor superior a 39.672; es decir, es la probabilidad que los datos de una muestra aleatoria extraída de las dos variables sean independientes. En el caso de los tres ejemplos planteados en la tabla de cruce de variables, el valor es menor que el Alfa (0.05) en el primer cruce (0.009), por lo que se rechaza la hipótesis de independencia y por lo tanto, podemos concluir que esas variables están relacionadas.

V. Conclusiones

1. La empresa ENACAL tiene conocimientos de los procesos que se encuentran implicados en el subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos como son: la planeación, reclutamiento, selección y contratación. Además cuenta con un departamento de recursos humanos donde se tiene establecida la misión, visión, políticas y objetivos de la empresa.
2. Los procesos del aprovisionamiento que se identificaron se encuentran: la *planeación*; basada en los modelos de sustitución de puestos claves, flujo de personal y planeación integrada, donde los factores que influyen son la población y fuerza laboral, descripción y análisis de puesto y requisitos del personal a través de fichas ocupacionales. El *reclutamiento* mediante uso de técnicas de reclutamiento mixto y solicitud del curriculum vitae; recepcionado por la responsable de recursos humanos. El de *selección* basado en el modelo de selección, donde se realizan pruebas (de conocimiento, desempeño y de habilidades) y entrevista con el personal de recursos humanos. Y la contratación que está a cargo del responsable de recursos humanos, donde el periodo de contratación puede oscilar entre ser inmediato a más de tres meses, realizando en última instancia programas de inducción.
3. Los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa se encuentran: el ambiente de trabajo, las relaciones de trabajo y relaciones interpersonales, así como también aspectos del compromiso organizacional como lo son la disposición para el trabajo y la confianza en la institución. Otro factor como lo es el ausentismo laboral donde la causa principal lo constituye la enfermedad común, accidente de trabajo y problemas familiares. Lo que genera que la principal causa de rotación de personal sea el crecimiento profesional, política salarial y atracción por otras empresas.
4. Al establecer la influencia que ejerce el subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos con las del desempeño laboral, se pudo establecer que existe relación entre estas dos instancias en los trabajadores de la empresa, de tal manera que al haber falla en los procesos del aprovisionamiento, influirán de forma negativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.

VI. Bibliografía

- Chavez S, G., & García T, Y. (2003). *Manual de competencias laborales*. Mexico: Panorama editorial, S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion De Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones* (Octava edicion ed.). Mexico, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (Decimo primera ed.). México: Pearson Educación.
- Dolan, S. L., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. S. (2007). *La Gestion de los recursos humanos: como atraer, retener y desarrollar con exito el capital humano en tiempos de transformacion*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Espinoza, C. (25 de 02 de 2015). *WWW.MONOGRAFIA.COM*. Recuperado el 10 de JUNIO de 2015, de <http://blogspot.com>
- Gómez Mejía, L. R. (2000). Gestión de Recursos Humanos. En L. R. Gómez Mejía, *Gestión de Recursos Humanos* (pág. 350). España: Prentice Hall Impresion.
- Gómez Mejía, L. R., & Balkin, D. B. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Pearson- Prentice Hall.
- Gomez, L. R., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). Gestion de Recursos Humanos. En L. R. Gomez, D. Balkin, & R. Cardy, *Gestion de Recursos Humanos* (pág. 816). Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Grados, J. A. (2013). Reclutamiento,seleccion,contratación e inducción del personal. En J. A. Grados, *Reclutamiento,seleccion,contratación e inducción del personal* (cuarta ed., pág. 367). Mexico: El manual moderno S.A.
- Limón Rojas, M. (2005). Competencia laboral y educación basada en normas y competencias. En M. Limón Rojas, *Competencia laboral y educación basada en normas y competencias*. Mexico: Editorial Limusa, S.A de C.V.

- Mejía, H., & Rodríguez, G. (2005). *Código del trabajo de la republica de Nicaragua*. Managua.
- Merlín Flores, C. L. (11 de Septiembre de 2006). *SlideShare*. Recuperado el 06 de Octubre de 2015, de SlideShare: <http://es.slideshare.net/expovirtual/integracion-de-personal?related=5>
- Molinares Mateo, J. F. (2006). Absentismo laboral. En J. F. Molinares Mateo, *Absentismo laboral* (Segunda ed., pág. 86). PC editorial.
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Mondy, W. (1997). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: PRENTICE_HALL HISPANOAMERICANA,S.A.
- Newstron, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw- Hill Interamericana.
- Núñez Téllez, R., & Navarro Moreira, W. (19 de Abril de 2007). *Ministerio del trabajo*. Obtenido de Ministerio del trabajo: <http://www.mitrab.gob.ni/documentos/leyes/Ley618Nic.pdf/view>
- Ortez, E. Z. (2001). *Así se investiga, pasos para hacer una investigación*. El Salvador: Clásicos Roxsil.
- Preciado Sánchez, A. C. (2006). Modelo de evaluacion por competencia labores. En A. C. Preciado Sánchez, *Modelo de evaluacion por competencia labores*. Mexico: Patriotismo 875-D. Colonial Mixcoac.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (decimotercera ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Ruiz de Alba Robledo , J. L. (Febrero de 2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial. *Revista de Estudios Empresariales*.(1), 70-71.
- S/A. (9 de Septiembre de 2015). *Wikipedia*. Recuperado el 1 de octubre de 2015, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Experiencia>
- Sampieri, R. H. (2003). *Metodologia de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Snell, T. S., Snell, T. S., & Bateman, S. A. (2001). *Administracion una ventaja competitiva*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Varela, R. A. (2006). *Administracion de compensaciones*. Mexico: Pearson Prentice hall.

- Vega, C. (07 de Agosto de 2011). *SlideShare*. Obtenido de SlideShare: <http://www.slideshare.net/ClaudiaVega6/subsistema-de-administracion-de-recursos-humanos>
- Villaseñor, B. (12 de Marzo de 2013). *UHMA Salud*. Obtenido de UHMA Salud: <http://www.uhmasalud.com/blog/bid/275098/Estrategia-para-disminuir-el-ausentismo-laboral>
- Villaseñor, B. (23 de Julio de 2014). *UHMA Salud*. Obtenido de UHMA Salud: <http://www.uhmasalud.com/blog/ausentismo-laboral-costos-y-causas-de-las-ausencias-al-trabajo>
- Werther, W. B., & Davis, K. (2000). *Administracion de personal y recursos humanos. Quinta edicion*. Mexico: McGraw_Hill Interamericana.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administracion de recursos humanos (sexta ed.)*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

VII. Anexos

Anexo N°1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Indicadores	Preguntas	Técnicas	Dirigido a
Administración De Recursos Humanos (ARH)		Definición	1) ¿Tienen Elaborada La Misión Y Visión De La Empresa? 2) ¿Cuenta La Empresa Con Un Departamento De R.H?	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 Hst?	Entrevista Encuesta Guía De Observación	Gerente O Administrador de Rh Sindicato
		Función De Servicios Sociales	6) ¿Existe un plan de beneficios sociales? ____si ____no 7) ¿Si Existe, Comprende Los Sigüientes Aspectos? ____Alimentación. ____Seguro Social. ____Subsidios.	Entrevista Encuesta Guía De Observación Entrevista Encuesta Guía De Observación	Gerente o Administrador De Rh Sindicato. Gerente o Administrador De Rh Sindicato

			<input type="checkbox"/> Medicamentos. <input type="checkbox"/> Exámenes Médicos.										
		Función De Retribución	8) ¿Existe Un Plan De Compensaciones Financieras? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No 9) ¿Si Existe Es Igual O Superior Al Salario Mínimo? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Entrevista Encuesta Guía De Observación	Gerente O Administrador De Rh Sindicato								
Subsistema De Aprovechamiento De Rh	Planeación	Definición	10) ¿Existe La Planeación De Los Recursos Humanos?	Entrevista	Gerente O Administrador De Rh								
		Importancia	11) Para Usted, ¿Cual Es La Importancia De La Planeación De Los Rh?	Entrevista	Gerente O Administrador De Rh								
		Proceso	12) ¿Cuál De Los Sigüientes Modelos Utiliza En El Modelo De Planeación Los Rh? <table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>Na</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Basado En La Demanda Estimada Del Producto O Servicio.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Modelo	Si	No	Na	Basado En La Demanda Estimada Del Producto O Servicio.				Entrevista	Gerente O Administrador De Rh
Modelo	Si	No	Na										
Basado En La Demanda Estimada Del Producto O Servicio.													

			<table border="1"> <tr> <td>Basado En Segmentos De Cargo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado En La Sustitución De Puestos Claves.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado En El Flujo Del Personal.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado En La Planeación Integrada.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>13) ¿Cómo Hacen La Investigación Sobre Mercado De Rh? ____ A Partir De La Oferta ____ A Partir De La Demanda.</p>	Basado En Segmentos De Cargo.				Basado En La Sustitución De Puestos Claves.				Basado En El Flujo Del Personal.				Basado En La Planeación Integrada.				Entrevista	Gerente O Administrador De Rh
Basado En Segmentos De Cargo.																					
Basado En La Sustitución De Puestos Claves.																					
Basado En El Flujo Del Personal.																					
Basado En La Planeación Integrada.																					
		Objetivos Y Políticas	<p>14) ¿Cuenta Con Políticas De Planeación De Recursos Humanos? ____ Si ____ No</p>	Entrevista Observación	Gerente O Administrador De Rh																

		Factores	<p>15) ¿Qué Factores Influyen En La Planeación De Rh?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Factores</th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>Na</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Población Y Fuerza Laboral</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cambio De Valores</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Descripción Y Análisis De Puestos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aplicación De La Técnica De Incidentes Críticos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos Del Personal</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Factores	Si	No	Na	Población Y Fuerza Laboral				Cambio De Valores				Descripción Y Análisis De Puestos				Aplicación De La Técnica De Incidentes Críticos				Requisitos Del Personal				Entrevista	Gerente O Administrador De Rh
Factores	Si	No	Na																										
Población Y Fuerza Laboral																													
Cambio De Valores																													
Descripción Y Análisis De Puestos																													
Aplicación De La Técnica De Incidentes Críticos																													
Requisitos Del Personal																													
		Cuestiones Claves Que Deben Considerarse En El Diseño Y Análisis De Puestos	<p>16) ¿Existen Las Fichas Ocupacionales De Los Cargos?</p> <p>____ Si ____ No</p>	Entrevista Observación	Gerente O Administrador De Rh																								

			17) ¿Cuentan Con Manuales De Procedimiento Para Cada Cargo? ____ Si ____ No																						
		Tipo De Información Para El Análisis De Los Puestos	18) ¿Qué Tipo De Información Recopila Para El Análisis Del Puesto?	Entrevista	Gerente O Administrador De Rh																				
			<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>Maquinas, Herramientas, Equipos Y Materiales Utilizados</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Elementos Tangibles e</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Tipo De Información	Si	No	Na	Actividades Laborales				Actividades Orientadas Hacia El Trabajador				Maquinas, Herramientas, Equipos Y Materiales Utilizados				Elementos Tangibles e					
Tipo De Información	Si	No	Na																						
Actividades Laborales																									
Actividades Orientadas Hacia El Trabajador																									
Maquinas, Herramientas, Equipos Y Materiales Utilizados																									
Elementos Tangibles e																									

			Intangibles Relacionados Con El Puesto.					
			Desempeño Del Puesto					
			Requisitos Personales Para El Puesto					
		Métodos Y Procedimientos Para Recolección De Información Para El Análisis Del Puesto	19) ¿Qué Métodos Utiliza Para La Recopilación De Información?	Entrevista	Gerente O Administrador De Rh			
			Métodos	Si	No	Na		
			Entrevista					
			Cuestionarios					
			Observación					
			Diario O Bitácora Del Participante					
			Registro Mediante Dispositivos Mecánicos Como					

			<p>Cronómetros, Contadores O Películas.</p> <p>Conferencias Con Analistas De Puestos O Expertos.</p>																																																				
		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>Nombre Del Cargo</th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <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>	Nombre Del Cargo	Si	No	NA	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		
Nombre Del Cargo	Si	No	NA																																																				
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																												
		Políticas De Reclutamiento	22) ¿Tienen Definidas Las Políticas De Reclutamiento De Personal?	Entrevista Observación	Gerente O Administrador De Rh																												
		Fuentes De Reclutamiento	23) ¿Cuáles Son Sus Principales Fuentes De Reclutamiento De Personal?	Entrevista	Gerente O Administrador De Rh																												
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Fuentes</th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>Na</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Empleados Actuales</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Referencia De Empleados</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Antiguos Empleados</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Anuncios En La Prensa, Radio E Internet</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Agencias De Contratación</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Empleados Temporales</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Fuentes	Si	No	Na	Empleados Actuales				Referencia De Empleados				Antiguos Empleados				Anuncios En La Prensa, Radio E Internet				Agencias De Contratación				Empleados Temporales					
Fuentes	Si	No	Na																														
Empleados Actuales																																	
Referencia De Empleados																																	
Antiguos Empleados																																	
Anuncios En La Prensa, Radio E Internet																																	
Agencias De Contratación																																	
Empleados Temporales																																	

			<table border="1"> <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> </table>	La Competencia				Universidades				Institutos Técnicos				Candidatos Espontáneos					
La Competencia																					
Universidades																					
Institutos Técnicos																					
Candidatos Espontáneos																					
		Tipos De Reclutamiento	<p>24) ¿Qué Técnicas De Reclutamiento Utilizan?</p> <p>___ Interno</p> <p>___ Externo</p> <p>___ Mixto</p>	Entrevista	Gerente O Administrador De Rh																
		Proceso 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>___ Si ___ No</p> <p>27) ¿El Proceso De Reclutamiento Se Ajusta A</p>	Entrevista Entrevista Entrevista	Gerente O Administrador De Rh Gerente O Administrador De Rh Gerente O Administrador De Rh																

			<p>Las Políticas De La Empresa? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No</p> <p>28) ¿La Búsqueda De Los Candidatos Responde A La Descripción Y Análisis Del Puesto? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No</p> <p>29) ¿Cuál De Los Sigüientes Documentos Adjunta El Candidato A Su Solicitud De Empleo?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Documentos</th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>Na</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Curriculum</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Títulos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cartas De Trabajos Anteriores</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Record De Policía</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Certificado De Salud</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Documentos	Si	No	Na	Curriculum				Títulos				Cartas De Trabajos Anteriores				Record De Policía				Certificado De Salud				<p>Entrevista</p> <p>Entrevista Encuesta Observación</p>	<p>Gerente O Administrador De Rh</p> <p>Gerente O Administrador De Rh Trabajador Empresa</p>
Documentos	Si	No	Na																										
Curriculum																													
Títulos																													
Cartas De Trabajos Anteriores																													
Record De Policía																													
Certificado De Salud																													

			<table border="1"> <tr> <td>Cédula De Identidad</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Partida De Nacimiento</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Partida De Nacimiento De Los Hijos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fotocopia De Carnet Del Inss</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Numero Ruc</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Licencia De Conducir</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Licencia De Portación De Armas</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Constancias De Estudios</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros Requisitos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Cédula De Identidad				Partida De Nacimiento				Partida De Nacimiento De Los Hijos				Fotocopia De Carnet Del Inss				Numero Ruc				Licencia De Conducir				Licencia De Portación De Armas				Constancias De Estudios				Otros Requisitos				Entrevista Encuesta	Gerente O Administrador De Rh Trabajador
Cédula De Identidad																																									
Partida De Nacimiento																																									
Partida De Nacimiento De Los Hijos																																									
Fotocopia De Carnet Del Inss																																									
Numero Ruc																																									
Licencia De Conducir																																									
Licencia De Portación De Armas																																									
Constancias De Estudios																																									
Otros Requisitos																																									

			<p>30) ¿Quién Es El Encargado De Recepcionar Los Documentos Del Candidato?</p> <p>___ Director General</p> <p>___ Responsable De Rh</p> <p>___ Jefe De Área</p> <p>___ Recepcionista o Secretaria Personal De Seguridad</p>																						
	Selección	Importancia	<p>31) ¿Qué Importancia Tiene Para Usted El Proceso De Selección De Rh?</p>	Entrevista	Gerente o Administrador De Rh																				
		La Selección Como Proceso De Comparación	<p>32) ¿Se Selecciona A La Persona Según Las Características Del Cargo?</p> <p>___ Si ___ No</p>	Entrevista	Gerente o Administrador De Rh																				
		La Selección Como Un Proceso De Decisión	<p>33) ¿Quién Toma La Decisión De Seleccionar Al Candidato?</p> <p>___ Director General</p> <p>___ Responsable De Rh</p> <p>___ Jefa De Área</p>	Entrevista	Gerente O Administrador De Rh																				
		Modelos De Comportamiento	<p>34) ¿De Los Sigüentes 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 De Rh
Modelos	Si	No	Na																						
Colocación																									
Selección																									
Clasificación																									
Valor Agregado																									

		Pasos De La Selección Del Personal	<p>35) ¿Cuál De Los Pasos Se Realizan En El Proceso De Selección Del Personal?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Pasos</th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>Na</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recepción Preliminar De Solicitudes</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entrevista Preliminar</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Administración De Exámenes</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entrevista De Selección</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Verificación De Referencias</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Evaluación Medica</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entrevista Con El Superior</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Descripción Realista Del Puesto</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Decisión De Contratar</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Retroalimentación Del Proceso De Selección</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>36) ¿Qué Tipos De Pruebas Realizan En El Proceso De Selección?</p> <p>___ De Conocimiento</p> <p>___ De Desempeño</p> <p>___ Psicológicas</p> <p>___ De Respuestas Graficas</p> <p>___ De Habilidades</p> <p>___ Medicas</p>	Pasos	Si	No	Na	Recepción Preliminar De Solicitudes				Entrevista Preliminar				Administración De Exámenes				Entrevista De Selección				Verificación De Referencias				Evaluación Medica				Entrevista Con El Superior				Descripción Realista Del Puesto				Decisión De Contratar				Retroalimentación Del Proceso De Selección				Entrevista	Gerente O Administrador De Rh
Pasos	Si	No	Na																																														
Recepción Preliminar De Solicitudes																																																	
Entrevista Preliminar																																																	
Administración De Exámenes																																																	
Entrevista De Selección																																																	
Verificación De Referencias																																																	
Evaluación Medica																																																	
Entrevista Con El Superior																																																	
Descripción Realista Del Puesto																																																	
Decisión De Contratar																																																	
Retroalimentación Del Proceso De Selección																																																	
				Entrevista Encuesta	Gerente O Administrador De Rh Trabajador																																												

			<p>37) ¿Se Realizan Entrevistas De Selección Para Elegir Al Candidato A Una Vacante? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No</p> <p>38) ¿Existe Un Cuestionario Estándar Para Todos Los Puestos De Trabajo? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No</p> <p>39) ¿Quién Le Realizo La Entrevista? <input type="checkbox"/> Director General <input type="checkbox"/> Responsable De Rh <input type="checkbox"/> Jefe De Área</p> <p>40) ¿Cuándo Fue Seleccionado Para Contratarlo Le Presentaron La Ficha Del Cargo A Ocupar? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No</p>	<p>Entrevista Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta Observación</p>	<p>Gerente O Administrador De Rh Trabajador</p> <p>Gerente O Administrador De Rh</p> <p>Trabajador</p> <p>Trabajador</p>
	Contratación	Gestión	<p>41) ¿Quién Hace La Gestión De Contratación? <input type="checkbox"/> Director General <input type="checkbox"/> Responsable De Rh <input type="checkbox"/> Jefe De Área <input type="checkbox"/> Agencia De Empleo</p> <p>42) Una Vez Que Se Decide Contratar, ¿Cuánto Tiempo Después Fue Contratado El Trabajador? <input type="checkbox"/> Inmediatamente <input type="checkbox"/> 15 Días Después <input type="checkbox"/> 1 Mes <input type="checkbox"/> 2 Meses</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista Encuesta Observación</p>	<p>Gerente O Administrador</p> <p>Gerente Trabajador Empresa</p>

			<input type="checkbox"/> 3 Meses <input type="checkbox"/> Más De 3 Meses 43) Los Contratos De Trabajo, ¿Están Elaborados En Base A La Ley 185 Del Código De Trabajo?	Observación	Empresa
		Tipos De Contratación	44) ¿Qué Tipos De Contratos Existen En Su Empresa? <input type="checkbox"/> Tiempo Indefinido <input type="checkbox"/> Tiempo Determinado <input type="checkbox"/> Prestacionado	Observación	Empresa
		Elementos Del Contrato	45) ¿Qué Elementos Contiene El Contrato Laboral? 46) ¿La Empresa Está Cumpliendo Con Lo Contratado? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No 47) En Los Expedientes De Los Trabajadores, ¿Existe El Contrato De Trabajo? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Observación	Empresa

			<table border="1"> <tr> <td></td> <td>Si</td> <td>No</td> <td>Na</td> </tr> <tr> <td>Duración</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fecha De Inicio</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tipo De Contrato</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Jornada A Tiempo Completo O Tiempo Parcial</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Periodo De Prueba</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Retribución</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Número De Pagas</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>En Caso De Obras, El Alcance Del Trabajo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Duración De Las Vacaciones</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Modo De Cálculo Final</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		Si	No	Na	Duración				Fecha De Inicio				Tipo De Contrato				Jornada A Tiempo Completo O Tiempo Parcial				Periodo De Prueba				Retribución				Número De Pagas				En Caso De Obras, El Alcance Del Trabajo				Duración De Las Vacaciones				Modo De Cálculo Final				Encuesta	Trabajador
	Si	No	Na																																														
Duración																																																	
Fecha De Inicio																																																	
Tipo De Contrato																																																	
Jornada A Tiempo Completo O Tiempo Parcial																																																	
Periodo De Prueba																																																	
Retribución																																																	
Número De Pagas																																																	
En Caso De Obras, El Alcance Del Trabajo																																																	
Duración De Las Vacaciones																																																	
Modo De Cálculo Final																																																	
				Observación	Empresa																																												
	Inducción	Programas De Inducción	48) ¿Le Realizaron Un Programa De Inducción? ____ Si ____ No	Observación Encuesta	Administrador Trabajador																																												
		Fines De La Inducción	49) ¿Considera Que El Proceso De Inducción Consigue Los Fines Siguietes? <table border="1"> <tr> <td>Fines</td> <td>Si</td> <td>No</td> <td>Na</td> </tr> </table>	Fines	Si	No	Na	Entrevista	Administrador																																								
Fines	Si	No	Na																																														

			<table border="1"> <tr> <td>Reducción De Costos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reducción Del Estrés</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reducción De La Rotación</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ahorrar Tiempo A Supervisores Y Compañeros</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Reducción De Costos				Reducción Del Estrés				Reducción De La Rotación				Ahorrar Tiempo A Supervisores Y Compañeros																	
Reducción De Costos																																	
Reducción Del Estrés																																	
Reducción De La Rotación																																	
Ahorrar Tiempo A Supervisores Y Compañeros																																	
Desempeño Laboral		Importancia	<p>50) ¿Qué Valor Agregado Aporta Su Capital Humano A La Organización?</p> <p>51) ¿Cada Cuánto Se Realiza Evaluación Del Desempeño Laboral Del Trabajador? ___ Al Finalizar Un Periodo ___ Cada 6 Meses ___ Cada Año</p>	Entrevista Entrevista Encuesta	Administrador Administrador Trabajador																												
	Factores	Competencias Laborales	<p>52) ¿Cuál De Las Sigüientes Competencias Influyen El Desempeño Laboral Del Trabajador?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Competencias Laborales</th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>Na</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Conocimientos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Habilidades</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Experiencias</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <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> </tbody> </table>	Competencias Laborales	Si	No	Na	Conocimientos				Habilidades				Experiencias				Actitudes				Establecimiento De Metas				Motivaciones				Entrevista	Gerente O Administrador
Competencias Laborales	Si	No	Na																														
Conocimientos																																	
Habilidades																																	
Experiencias																																	
Actitudes																																	
Establecimiento De Metas																																	
Motivaciones																																	

			Características Personales					
		Comportamiento Organizacional	53) ¿Cuál De Los Sigüientes Aspectos Del Clima Laboral Influyen El Desempeño Del Trabajador?					Entrevista Encuesta
			Clima Laboral	Si	No	Na		Administrador Trabajador
			Ambiente De Trabajo					
			Relaciones De Trabajo					
			Relaciones Interpersonales					
			Relación Con Los Clientes					
			Relación Con Los Proveedores					
			Liderazgo					
			Tecnología Adecuada					

			<p>54) ¿Cuáles De Los Sigüientes Aspectos Del Compromiso Organizacional Se Identifican Los Trabajadores?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Aspectos</th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>Na</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	Na	Sentido De Pertenencia				Disposición Para El Trabajo				Confianza En La Institución				Apropiación Institucional				Entrevista Encuesta	Administrador Trabajador				
Aspectos	Si	No	Na																										
Sentido De Pertenencia																													
Disposición Para El Trabajo																													
Confianza En La Institución																													
Apropiación Institucional																													
			<p>55) ¿Cuáles Considera Que Son Las Causas Del Ausentismo Del Trabajador?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Causas</th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>Na</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> </tbody> </table>	Causas	Si	No	Na	Enfermedad Común				Enfermedad Profesional				Accidentes De Trabajo				Accidente Común				Problemas Familiares				Entrevista Encuesta	Administrador Trabajador
Causas	Si	No	Na																										
Enfermedad Común																													
Enfermedad Profesional																													
Accidentes De Trabajo																													
Accidente Común																													
Problemas Familiares																													

			Problema De Transporte Poca Motivación Para El Trabajo Falta De Supervisión Beneficios De Convenio																																											
			56) ¿Cuáles Considera Que Son Las Causas De La Rotación De Personal?																																											
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Causas</th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>Na</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Atraídos Por Otras Empresas</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Política Salarial</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Crecimiento Del Mercado Laboral</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Prestaciones De La Organización</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tipo De Supervisión</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Crecimiento Profesional</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relaciones Humanas</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Condiciones De Trabajo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Causas	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									Encuesta	Trabajador
Causas	Si	No	Na																																											
Atraídos Por Otras Empresas																																														
Política Salarial																																														
Crecimiento Del Mercado Laboral																																														
Prestaciones De La Organización																																														
Tipo De Supervisión																																														
Crecimiento Profesional																																														
Relaciones Humanas																																														
Condiciones De Trabajo																																														

			Moral De La Empresa					
			Cultura Organizacional					
			Políticas De Reclutamiento Y Selección Del Personal					
			Criterios De Evaluación Del Desempeño					
			Políticas Inflexibles					

Anexo N°2

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, Managua

UNAN-Managua

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM-Matagalpa



Encuesta

Dirigida a los trabajadores de la empresa de acueductos y alcantarillas (ENACAL)-Matagalpa.

Estimados Trabajadores: somos estudiantes de V año de administración de empresas y estamos realizando una encuesta que tiene como objetivo indagar sobre la Influencia del Subsistema de Aprovechamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa de acueductos y alcantarillas (ENACAL).

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

Datos Generales

Nombre del encuestado: _____

Cargo: _____ Fecha: _____

Desarrollo

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

¿Tienen elaborada la misión y visión de la empresa?

___ SI,

___ NO

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

___ SI,

___ NO

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

¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales?

¿Existe una comisión mixta de HST?

___ SI,

___ NO

¿Existe un plan de beneficios sociales?

___ SI,

___ NO

¿Si existe, comprende los siguientes aspectos?

___ Alimentación.

___ Seguro social.

___ Subsidios.

___ Medicamentos.

___ Exámenes médicos.

¿Existe un plan de compensaciones financieras?

___ SI

___ NO

¿Si existe es igual o superior al salario mínimo?

___ SI

___ NO

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

DOCUMENTOS	SI	NO	NA
Curriculum			
Títulos			
Cartas De Trabajos Anteriores			
Record De Policía			
Certificado De Salud			
Cedula De Identidad			
Partida De Nacimiento			
Partida De Nacimiento De Los Hijos			
Fotocopia De Carnet Del Inss			
Numero Ruc			
Licencia De Conducir			
Licencia De Portación De Armas			
Constancias De Estudios			
Otros Requisitos			

¿Quién fue encargado de recepcionar sus documentos?

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

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

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

¿Le realizaron una entrevista al momento de seleccionarlo?

SI

NO

¿Quién le realizó la entrevista?

Director general

Responsable de RH

Jefe de área

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

SI

NO

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

Inmediatamente

15 días después

1 mes

2 meses

3 meses

más de 3 meses

¿La empresa está cumpliendo con lo contratado?

SI

NO

¿Le realizaron un programa de inducción?

SI

NO

¿Cada cuánto le realizan una evaluación del desempeño?

Al finalizar un periodo

Cada 6 meses

Cada año

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

CLIMA LABORAL	SI	NO	NA
Ambiente De Trabajo			
Relaciones De Trabajo			
Relaciones Interpersonales			
Relación Con Los Clientes			
Relación Con Los Proveedores			
Liderazgo			
Tecnología Adecuada			

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

ASPECTOS	SI	NO	NA
Sentido De Pertenencia			
Disposición Para El Trabajo			
Confianza En La Institución			
Apropiación Institucional			

¿Cuáles considera que son las causas del ausentismo?

CAUSAS	SI	NO	NA
Enfermedad Común			
Enfermedad Profesional			
Accidentes De Trabajo			
Accidente Común			
Problemas Familiares			
Problema De Transporte			
Poca Motivación Para El Trabajo			
Falta De Supervisión			
Beneficios De Convenio			

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

CAUSAS	SI	NO	NA
Atraídos Por Otras Empresas			
Política Salarial			
Crecimiento Del Mercado Laboral			
Prestaciones De La Organización			
Tipo De Supervisión			
Crecimiento Profesional			
Relaciones Humanas			
Condiciones De Trabajo			
Moral De La Empresa			
Cultura Organizacional			
Políticas De Reclutamiento Y Selección Del Personal			
Criterios De Evaluación Del Desempeño			
Políticas Inflexibles			

Anexo N°3
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, Managua.
UNAN, Managua.
Facultad Regional Multidisciplinaria
FAREM –Matagalpa.



Entrevista.

Los alumnos de v año de Administración de Empresas UNAN FAREM- Matagalpa estamos realizando una entrevista con el objetivo de analizar la influencia del subsistema del aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de empresa de acueductos y alcantarillados sanitario ENACAL del municipio de Matagalpa, año 2015.

Dirigida A: Lic. Alcira Rodríguez Granados

Cargo: Director Administrativo

Nuestros objetivos son:

- Conocer los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos.
- Identificar los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos desarrollados por Empresa Nicaragüense de acueductos y alcantarillados (ENACAL)-Matagalpa.
- Describir los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores.
- Determinar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de la empresa.

De antemano le agradecemos su colaboración

¿Tienen elaborada la misión y visión de la empresa?

___ SI,

___ NO

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

___ SI,

___ NO

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

¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales?

¿Existe una comisión mixta de HST?

___ SI,

___ NO

¿Existe un plan de beneficios sociales?

___ SI,

___ NO.

¿Si existe, comprende los siguientes aspectos?

___ Alimentación.

___ Seguro social.

___ Subsidios.

___ Medicamentos.

___ Exámenes médicos.

¿Existe un plan de compensaciones financieras?

___ SI

___ NO

¿Si existe es igual o superior al salario mínimo?

___ SI

___ NO

¿Existe la planeación de los recursos humanos?

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

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

MODELO	SI	N O	NA
Basado En La Demanda Estimada Del Producto O Servicio			
Basado En Segmentos De Cargo.			
Basado En La Sustitución De Puestos Claves.			
Basado En El Flujo Del Personal.			
Basado En La Planeación Integrada.			

¿Cómo hacen la investigación sobre mercado de RH?

___ A partir de la oferta

___ A partir de la demanda.

¿Cuenta con políticas de planeación de recursos humanos?

___ SI

___ NO

¿Qué factores influyen en la planeación de RH?

FACTORES	SI	NO	NA
Población Y Fuerza Laboral			
Cambio De Valores			
Descripción Y Análisis De Puestos			
Aplicación De La Técnica De Incidentes Críticos			
Requisitos Del Personal			

¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?

___ SI ___ NO

¿Cuentan con manuales de procedimiento para cada cargo?

___ SI ___ NO

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

TIPO DE INFORMACION	SI	NO	NA
Actividades Laborales			
Actividades Orientadas Hacia El Trabajador			
Maquinas, Herramientas, Equipos Y Materiales Utilizados			
Elementos Tangibles E Intangibles Relacionados Con El Puesto.			
Desempeño Del Puesto			
Requisitos Personales Para El Puesto			

¿Qué métodos utiliza para la recopilación de información?

METODOS	SI	NO	NA
Entrevista			
Cuestionarios			
Observación			
Diario O Bitácora Del Participante			
Registro Mediante Dispositivos Mecánicos Como Cronómetros, Contadores O Películas.			
Conferencias Con Analistas De Puestos O Expertos.			

¿Qué importancia tiene para usted el proceso de reclutamiento?

¿Tienen definidas las políticas de reclutamiento del personal?

___ SI ___ NO

¿Cuáles son sus principales fuentes de reclutamiento de personal?

FUENTES	SI	NO	NA
Empleados Actuales			
Referencia De Empleados			
Antiguos Empleados			
Anuncios En La Prensa, Radio E Internet			
Agencias De Contratación			
Empleados Temporales			
La Competencia			
Universidades			
Institutos Técnicos			
Candidatos Espontáneos			

¿Qué técnicas de reclutamiento utilizan?

___ Interno

___ Externo

___ Mixto

¿Cómo inicia el proceso de reclutamiento?

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

___ SI

___ NO

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

___ SI

___ NO

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

___ SI

___ NO

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

DOCUMENTOS	SI	NO	NA
Curriculum			
Títulos			
Cartas De Trabajos Anteriores			
Record De Policía			
Certificado De Salud			
Ceula De Identidad			
Partida De Nacimiento			
Partida De Nacimiento De Los Hijos			
Fotocopia De Carnet Del Inss			
Numero Ruc			
Licencia De Conducir			
Licencia De Portación De Armas			
Constancias De Estudios			
Otros Requisitos			

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

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

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

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

- SI
 NO

¿Quién toma la decisión de seleccionar al candidato?

- Director general
 Responsable de RH

____ Jefa de área

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

MODELOS	SI	NO	NA
Colocación			
Selección			
Clasificación			
Valor Agregado			

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

PASOS	SI	NO	NA
Recepción Preliminar De Solicitudes			
Entrevista Preliminar			
Administración De Exámenes			
Entrevista De Selección			
Verificación De Referencias			
Evaluación Medica			
Entrevista Con El Superior			
Descripción Realista Del Puesto			
Decisión De Contratar			
Retroalimentación Del Proceso De Selección			

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

____ De conocimiento

____ De desempeño

____ Psicológicas

____ De respuestas graficas

____ De habilidades

____ Medicas

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

___ SI

___ NO

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

___ SI

___ NO

¿Quién hace la gestión de contratación?

___ Director general

___ Responsable de RH

___ Jefe de área

___ Agencia de empleo

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

___ Inmediatamente

___ 15 días después

___ 1 mes

___ 2 meses

___ 3 meses

___ más de 3 meses

¿Existe un programa de inducción para el personal nuevo?

___ SI

___ NO

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

FINES	SI	NO	NA
Reducción De Costos			
Reducción Del Estrés			
Reducción De La Rotación			
Ahorrar Tiempo A Supervisores Y Compañeros			

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

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

___ Al finalizar un periodo

___ Cada 6 meses

___ Cada año

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

COMPETENCIAS LABORALES	SI	NO	NA
Conocimientos			
Habilidades			
Experiencias			
Actitudes			
Establecimiento De Metas			
Motivaciones			
Características Personales			

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

CLIMA LABORAL	SI	NO	NA
Ambiente De Trabajo			
Relaciones De Trabajo			
Relaciones Interpersonales			
Relación Con Los Clientes			
Relación Con Los Proveedores			
Liderazgo			
Tecnología Adecuada			

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

ASPECTOS	SI	NO	NA
Sentido De Pertenencia			
Disposición Para El Trabajo			
Confianza En La Institución			
Apropiación Institucional			

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

CAUSAS	SI	NO	NA
Enfermedad Común			
Enfermedad Profesional			
Accidentes De Trabajo			
Accidente Común			
Problemas Familiares			
Problema De Transporte			
Poca Motivación Para El Trabajo			
Falta De Supervisión			
Beneficios De Convenio			

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

CAUSAS	SI	NO	NA
Atraídos Por Otras Empresas			
Política Salarial			
Crecimiento Del Mercado Laboral			
Prestaciones De La Organización			
Tipo De Supervisión			
Crecimiento Profesional			
Relaciones Humanas			
Condiciones De Trabajo			
Moral De La Empresa			

Cultura Organizacional			
Políticas De Reclutamiento Y Selección Del Personal			
Criterios De Evaluación Del Desempeño			
Políticas Inflexibles			

Anexo N°4
GUIA DE OBSERVACION

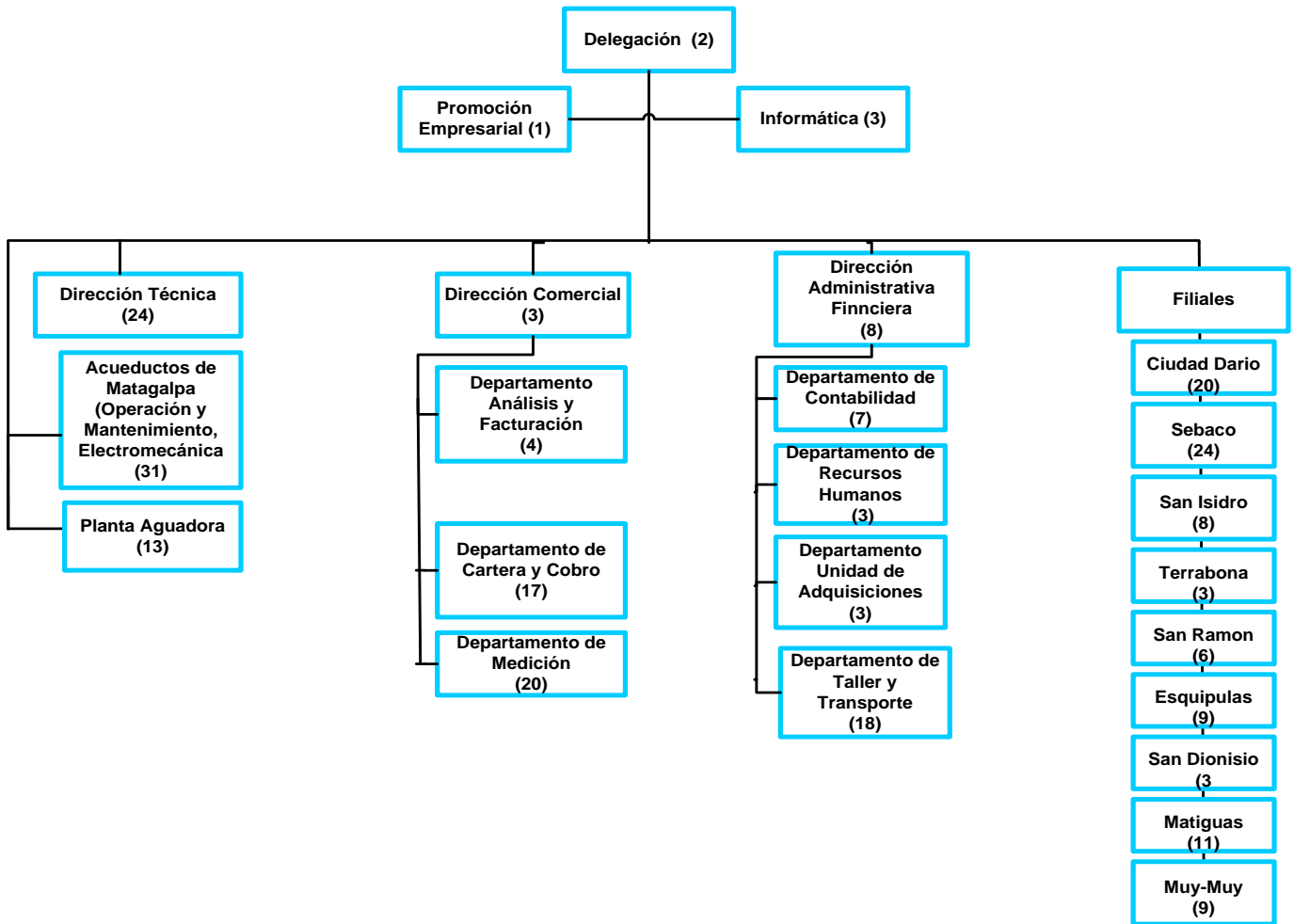
NO	ITEM PARA OBSERVACIONES	SI	NO	NA
01	Tienen Elaborada La Misión Y La Visión De La Empresa?			
02	¿Qué Medidas De Higiene Laboral Se Toman En La Empresa?			
03	¿Qué Medidas Se Toman Para Prevenir Los Accidentes Laborales?			
04	¿Existe Una Comisión Mixta De Higiene Y Seguridad De Trabajo?			
05	¿Existe Un Plan De Beneficios Sociales?			
06	Si Existe ¿Comprende Los Siguietes Aspectos?			
	Alimentación			
	Seguro Social			
	Subsidios			
	Medicamentos			
	Exámenes Médicos			
07	¿Existe Un Plan De Compensaciones Financieras?			
08	Si Existe ¿Es Superior O Igual Al Salario Mínimo?			
09	¿Cuentan Con Políticas De Planeación De Rh?			
10	¿Existen Las Fichas Ocupacionales De Los Cargos?			
11	¿Cuentan Con Manuales De Procedimientos Para Cada Cargo?			
12	El Contenido De La Ficha De Cargos Establece Los Siguietes Elementos:			
	Nombre Del Cargo			
	Fecha De Elaboración			
	Fecha De Revisión			
	Código			

	Departamento			
	Unidad De Dependencia			
	Objetivo Del Cargo			
	Requisitos Intelectuales			
	Requisitos Físicos			
	Responsabilidades			
	Condiciones De Trabajo			
	Funciones Del Puesto			
13	¿Tienen Definidas Las Políticas De Reclutamiento Del Personal?			
14	¿Cuál De Los Sigüientes Documentos Adjunta El Candidato A Su Solicitud De Empleo?			
	Curriculum			
	Títulos			
	Cartas De Trabajos Anteriores			
	Constancias De Referencias			
	Record De Policía			
	Certificado De Salud			
	Cedula De Identidad			
	Partida De Nacimiento			
	Partida De Nacimiento De Los Hijos			
	Fotocopia De Carnet Del Inns			
	Numero Ruc			
	Licencia De Conducir			
	Licencia De Portación De Armas			
	Constancia De Estudios			
	Otros Requisitos			
15	Una Vez Que Se Decide Contratar, ¿Cuánto Tiempo Después Fue Contratado El Trabajador?			
	Inmediatamente			

	15 Días Después			
	1 Mes			
	2 Meses			
	3 Meses			
	Más De 3 Meses			
17	Los Contratos De Trabajo ¿Están Elaborados En Base A La Ley 185 Del Código De Trabajo?			
18	¿Qué Tipos De Contratos Existen En Su Empresa?			
	Tiempo Indefinido			
	Tiempo Determinado			
	Prestacionado			
19	¿Qué Elementos Contiene El Contrato Laboral?			
	Duración			
	Fecha De Inicio			
	Tipo De Contrato			
	Jornada A Tiempo Completo O Tiempo Parcial			
	Periodo De Prueba			
	Retribución			
	Número De Pagas			
	En Caso De Obras, El Alcance Del Trabajo			
	Duración De Las Vacaciones			
	Modo De Cálculo Final			
20	En Los Expedientes De Los Trabajadores ¿Existe El Contrato De Trabajo?			
21	¿Existe Un Programa De Inducción Para El Personal Nuevo?			

Anexo N°5

Estructura organizacional actual de la empresa de acueductos y alcantarillados (ENACAL), Matagalpa.



Fuente: Proporcionado por la Gerencia de ENACAL, Matagalpa.

Anexo N°6



Fuente: Entrevista a los trabajadores que laboran en ENACAL-Matagalpa

Anexo N°7

Tabla 1: Medidas para prevenir los accidentes laborales

Medidas para prevenir accidentes laborales	Porcentaje (%)
Chequeo mecánico a los vehículos	1.45
Establecidas por el ministerio del trabajo	1.45
Orientar al personal a no consumir bebidas alcohólicas	1.45
Botiquín para emergencias.	1.45
Orientaciones sobre uso de equipos, capacitación para uso de herramientas, supervisión sobre uso de equipos de seguridad	4.35
Simulacros, prevenciones y rutas de evacuación.	7.25
Equipos de protección necesarios: casco, cintas, chalecos, mascarillas, guantes, uniformes.	13.04
Señales de seguridad: bandas antideslizantes en las gradas, uso de extinguidores.	14.49
Ninguna	55.1
Total	100

Fuente: Entrevista a los trabajadores que laboran en ENACAL-Matagalpa

Anexo N°8

Tabla N°2: Modelos de planeación de recursos humanos en la empresa ENACAL.

MODELOS	SI	NO	NA
Basado en la demanda estimada del producto o servicio		X	
Basado en segmento de cargo		X	
Basado en la sustitución de puestos claves	X		
Basado en el flujo del personal	X		
Basado en la planeación integrada	X		

Fuente: Entrevista realizada a la Lic. Alcira Rodríguez, Directora administrativa de la empresa ENACAL.

Anexo N°9

La situación del mercado de trabajo.

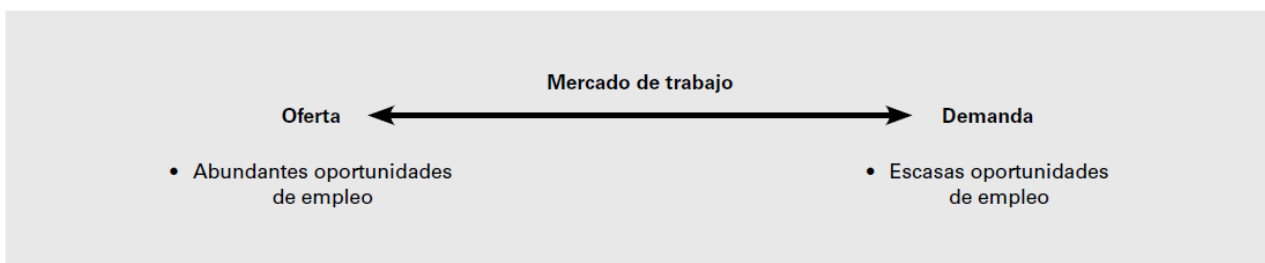


Figura 4.1 Las situaciones del mercado de trabajo.

Fuente: (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, pág. 107)

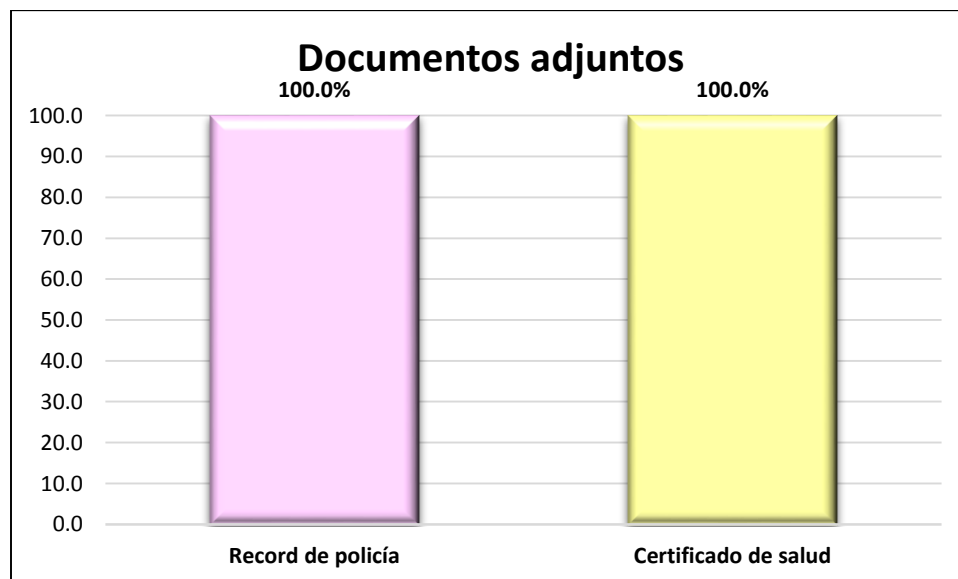
Anexo N°10

Tabla N°3: Información que se recopila para análisis de puesto en la empresa ENACAL.

Tipo de Información	Si	No	NA
Actividades Laborales	X		
Actividades Orientadas Hacia El Trabajador	X		
Maquinas, Herramientas, Equipos Y Materiales Utilizados		X	
Elementos Tangibles e Intangibles Relacionados Con El Puesto.		X	
Desempeño Del Puesto	X		
Requisitos Personales Para El Puesto	X		

Fuente: Entrevista realizada a la Lic. Alcira Rodríguez, Directora administrativa de la empresa ENACAL.

Anexo N°11



Fuente: Entrevista a los trabajadores que laboran en ENACAL-Matagalpa

Anexo N°12

La selección como comparación.

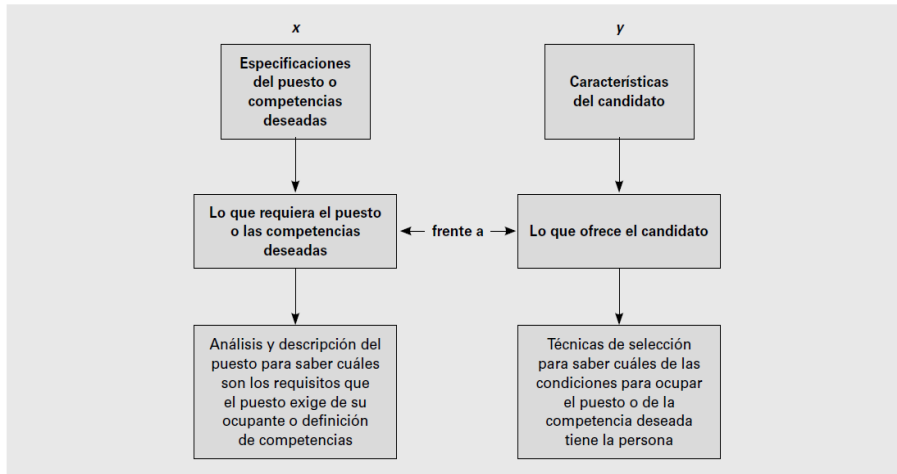


Figura 5.3 La selección de personal como una comparación.

(Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009)

Anexo N°13

Modelos aplicados al proceso de selección.

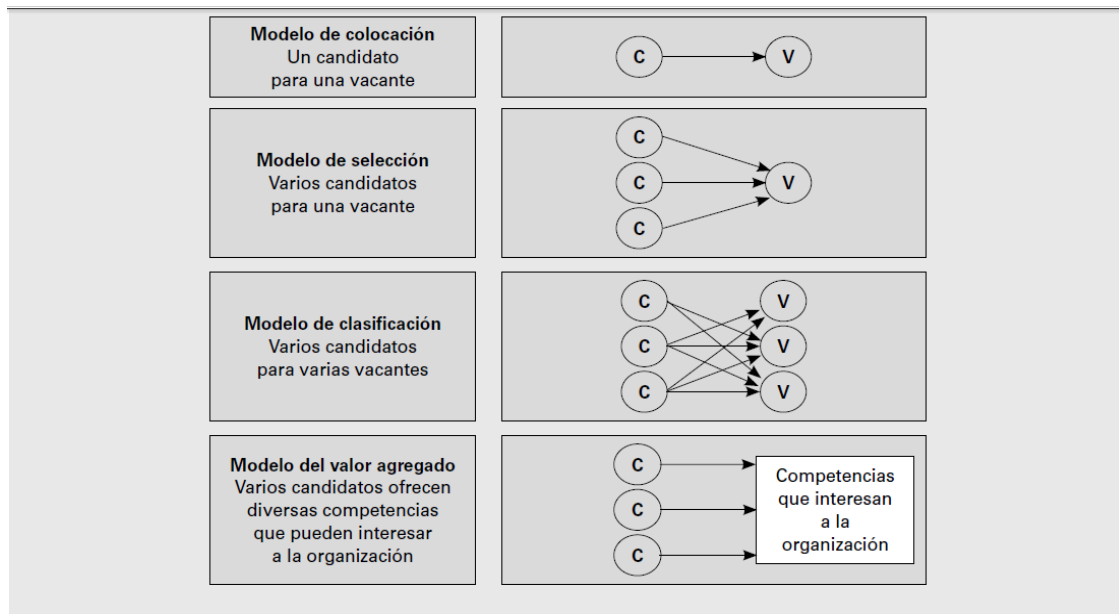


Figura 5.5 Modelos de la colocación, la selección, la clasificación y el valor agregado.⁵

Anexo N°14

Pasos del proceso de selección

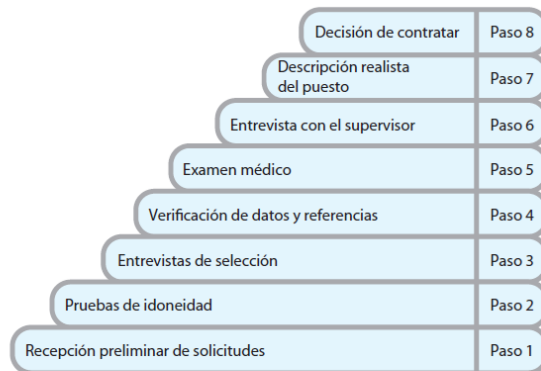


FIGURA 7-3 Pasos del proceso de selección

Anexo N°15

TABLA N°4

Tabla de Resultados de Combinaciones.

Combinaciones	Resultados (Criterio Chi cuadrado de Pearson)	¿Existe Relación?	Referencias
Entrevista de selección- Tiempo de evaluación del desempeño.	0.009	SI	<i>Ver anexo- Tabla N°5</i>
Programas de inducción – causas de rotación (condiciones de trabajo)	0.160	NO	<i>Ver anexo- Tabla N°6</i>
Prueba de desempeño en el proceso de selección-Tiempo de evaluación del desempeño	0.261	NO	<i>Ver anexo- Tabla N°7</i>

Fuente: Elaboración propia, a partir de resultados obtenidos a través de la prueba de Chi Cuadrado de Pearson.

Tablas de contingencia:

Tabla N°5: Entrevista de selección – Tiempo que se realiza la evaluación del desempeño.

			Entrevistas de selección para elegir al candidato a una vacante		Total	
			Si	No		
Tiempo que se realiza evaluación al desempeño laboral del trabajador	Al finalizar el periodo	N°	15	1	16	
		% Total	21.74	1.45	23.19	
	Cada 6 meses	N°	4	0	4	
		% Total	5.79	0	5.79	
	Cada año	N°	34	6	40	
		% Total	49.28	8.69	57.97	
	Nunca	N°	4	5	9	
		% Total	5.79	7.25	13.04	
	Total		N°	57	12	69
			% Total	82.61	17.39	100.00

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	11.508 ^a	3	.009
Razón de verosimilitud	10.098	3	.018
Asociación lineal por lineal	6.115	1	.013
N de casos válidos	69		
A. 4 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .70.			

Tabla N°6: Programa de inducción para el personal – Causas de rotación
(Condiciones de trabajo)

			Programa de inducción para el personal nuevo			Total
			Si	No	NA	
Causas de la rotación del personal (condiciones de trabajo)	Si	N°	20	6	0	26
		% Total	28.98	8.70	0	37.68
	No	N°	4	6	0	10
		% Total	5.79	8.70	0	14.49
	NA	N°	17	15	1	33
		% Total	24.64	21.74	1.45	47.83
Total		N°	41	27	1	69
		% Total	59.41	39.14	1.45	100.00

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de pearson	6.576 ^a	4	.160
Razón de verosimilitud	7.069	4	.132
Asociación lineal por lineal	4.027	1	.045
N de casos válidos	69		
A. 4 casillas (44.4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .14.			

Tabla N° 7: Prueba de desempeño en proceso de selección- Tiempo de evaluación del desempeño

			Tipo de pruebas le realizan en el proceso de selección(De desempeño)		Total	
			Si	No		
Evaluación al desempeño laboral del trabajador	Al finalizar el periodo	N°	10	6	16	
		% Total	14.49	8.69	23.18	
	Cada 6 meses	N°	4	0	4	
		% Total	5.79	0	5.79	
	Cada año	N°	20	20	40	
		% Total	28.98	28.98	57.96	
	Nunca	N°	5	4	9	
		% Total	7.25	5.79	13.04	
	Total		N°	39	30	69
			% Total	56.52	43.48	100.00

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de pearson	4.005 ^a	3	.261
Razón de verosimilitud	5.490	3	.139
Asociación lineal por lineal	.844	1	.358
N de casos válidos	69		
A. 3 casillas (37.5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.74.			