

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Matagalpa

Unan - Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa.

FAREM –Matagalpa



Departamento de ciencias económicas y administrativas.

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, año 2015.

Subtema

Influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Organización para el Desarrollo económico y social para el área Urbana y Rural (ODESAR) del municipio de Matagalpa, año 2015.

Autores

Alba Azucena Flores Rizo

Luis Ernesto Valdivia.

Tutor

Mis. Pedro José Gutiérrez Mejía.

Matagalpa 08 de Febrero del 2016.

## ÍNDICE

### Contenido

|  |     |
|--|-----|
| DEDICATORIA.....   | i   |
| AGRADECIMIENTOS.....   | iii |
| VALORACION DEL DOCENTE.....  | v   |
| RESUMEN.....   | vi  |
| I. INTRODUCCION.....   | 0   |
| II. JUSTIFICACIÓN.....   | 5   |
| III. OBJETIVOS.....  | 6   |
| IV. DESARROLLO.....  | 7   |
| 4.1. Antecedente ODESAR.....   | 7   |
| 4.2. El sistema de administración de Recursos Humanos y el Subsistema de<br>Aprovisionamiento..... | 9   |
| 4.2.1. Concepto de administración de recursos humanos.....   | 9   |
| 4.2.2. Medidas de Higiene laboral.....   | 10  |
| 4.2.3. Medidas para prevenir.....  | 12  |
| 4.2.4. Accidentes laborales.....   | 12  |
| 4.2.5. Comisión mixta de Higiene y Seguridad en el trabajo.....                                    | 14  |
| 4.2.6. Beneficios sociales.....  | 17  |
| 4.2.7. Compensaciones financieras.....   | 19  |
| 4.2.7. Subsistema de administración de recursos Humanos.....                                       | 22  |
| 4.2.7.1. Subsistema de integración de recursos humanos.....  | 22  |
| 4.2.7.2. Subsistema de organización de recursos humanos.....                                       | 22  |
| 4.2.7.3. Subsistema de retención de recursos humanos.....  | 23  |
| 4.2.7.4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos.....   | 23  |
| 4.2.7.5. Subsistema de auditoría de recursos humanos.....  | 24  |
| 4.3. Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos.....                                      | 25  |
| 4.3.1. Planeación de recursos humanos.....   | 25  |
| 4.3.1.1. Conceptos.....  | 25  |
| 4.3.1.2. Importancia.....  | 26  |
| 4.3.1.3. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.....                         | 26  |
| 4.3.1.4. Modelo basado en segmentos de cargos.....   | 28  |

|  |    |
|--|----|
| 4.3.1.5. Modelo de sustitución de puestos claves.....                                  | 28 |
| 4.3.1.6. Modelo basado en el flujo de personal.....                                    | 29 |
| 4.3.1.7. Modelo de planeación integrada.....   | 30 |
| 4.3.18. Etapas del proceso de planificación de los recursos humanos.....               | 30 |
| 4.3.1.9. Establecimientos de objetivos y políticas de recursos humanos.....            | 30 |
| 4.3.1.10. Factores que influyen en la planificación de los recursos.....               | 31 |
| 4.3.1.10.1. Población y fuerza laboral.....  | 31 |
| 4.3.1.10.2. Cambio de valores.....   | 33 |
| 4.3.1.10.3. Descripción y análisis de puesto.....                                      | 33 |
| 4.3.1.10.4. Aplicación de la técnica de incidente crítico.....                         | 35 |
| 4.3.1.10.5. Requisito de personal.....   | 36 |
| 4.3.1.11. Cuestiones claves que deben considerarse.....                                | 37 |
| 4.3.1.11.1. Diseño y análisis del puesto de trabajo.....                               | 37 |
| 4.3.1.11.2. Recopilación de la información para el análisis del puesto de trabajo..... | 38 |
| 4.3.1.11.3. Métodos y procedimientos para la recopilación de datos.....                | 39 |
| 4.3.1.11.4. Descripción y especificaciones del puesto de trabajo.....                  | 40 |
| 4.3.2.Reclutamiento .....  | 42 |
| 4.3.2.1.    Importancia del reclutamiento.....   | 42 |
| 4.3.2.2. Fuentes y métodos para conseguir candidatos al puesto de trabajo.....         | 42 |
| 4.3.2.3. Tipos de reclutamientos.....  | 45 |
| 4.3.2.4. Proceso de reclutamiento.....   | 48 |
| 4.3.2.5. Recepción de documentos.....  | 51 |
| 4.3.3. Selección.....  | 53 |
| 4.3.3.1. Concepto.....   | 53 |
| 4.3.3.2. Importancia.....  | 54 |
| 4.3.3.3. La selección como proceso de comparación.....                                 | 55 |
| 4.3.3.4. La selección como proceso de decisión y elección.....                         | 55 |
| 4.3.3.4.1. Modelos del comportamiento.....   | 56 |
| 4.3.3.4.2. Modelos de colocación.....  | 56 |
| 4.3.3.4.3. Modelo de selección.....  | 57 |
| 4.3.3.4.4. Modelo de clasificación.....  | 58 |
| 4.3.3.4.5. Modelo de valor agregado.....   | 58 |
| 4.3.3.5. Proceso de la selección de personal.....                                      | 59 |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.3.3.5.1. Recepción preliminar de solicitudes. ....        | 59        |
| 4.3.3.5.2. Administración de exámenes. ....                 | 60        |
| Tipos de prueba. ....                                       | 61        |
| 4.3.3.5.3. Entrevista de selección. ....                    | 63        |
| 4.3.3.5.4. Proceso de la entrevista. ....                   | 64        |
| 4.3.3.5.5. Verificación de referencias y antecedentes. .... | 66        |
| 4.3.3.5.6. Evaluación médica. ....                          | 67        |
| 4.3.3.5.7. Entrevista con el supervisor. ....               | 67        |
| 4.3.3.5.8. Descripción realista del puesto. ....            | 68        |
| 4.3.3.5.9. Decisión de contratar. ....                      | 70        |
| 4.3.3.5.10. Realimentación del proceso de selección. ....   | 71        |
| 4.3.4. Contratación. ....                                   | 72        |
| 4.3.4.1. Concepto. ....                                     | 72        |
| 4.3.4.2. Elementos del contrato. ....                       | 73        |
| 4.3.4.3. Tipos de contrato. ....                            | 76        |
| 4.3.4.3.1. Contrato indefinido: ....                        | 76        |
| 4.3.5. Inducción. ....                                      | 76        |
| 4.3.5.1. Programas de Inducción. ....                       | 76        |
| 4.3.5.2. Fines de la inducción. ....                        | 79        |
| 4.3.5.2.1. Reducción de costo. ....                         | 79        |
| 4.3.5.2.2. Reducción de estrés y ansiedad. ....             | 80        |
| 4.3.5.2.3. Reducción de la rotación de personal. ....       | 81        |
| 4.3.5.2.4. Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros. .... | 81        |
| 4.4. Desempeño laboral. ....                                | <b>82</b> |
| 4.4.1. Definición. ....                                     | 82        |
| 4.4.2. Factores que Influyen en el desempeño laboral. ....  | 84        |
| 4.4.3. Competencias laborales. ....                         | 84        |
| 4.4.3.1. Conocimientos. ....                                | 85        |
| 4.4.3.2. Experiencias. ....                                 | 85        |
| 4.4.3.3. Actitudes. ....                                    | 86        |
| 4.4.3.4. Establecimientos de metas. ....                    | 87        |
| 4.4.3.5. Motivaciones. ....                                 | 87        |
| 4.4.4. Características personales. ....                     | 88        |

|   |    |
|---|----|
| 4.4.4.1. Personalidad.....                              | 88 |
| 4.4.4.1.1. Aspectos del Clima Laboral. ....             | 89 |
| 4.4.4.1.2. Ambiente de trabajo: .....                   | 89 |
| 4.4.5. Relaciones de trabajo:.....                      | 89 |
| 4.4.5.1. Relaciones Interpersonales en el trabajo:..... | 89 |
| 4.4.5.2. Relación con los clientes y proveedores: ..... | 90 |
| 4.4.6. Liderazgo. ....                                  | 90 |
| 4.4.6.1. Tecnología Adecuada. ....                      | 91 |
| 4.4.6.2. Compromiso organizacional.....                 | 93 |
| 4.4.6.3. Ausentismo.....                                | 95 |
| 4.4.6.4. Rotación de personal.....                      | 98 |

i. DEDICATORIA.

“Al señor”, gracias señor por todo lo que me has dado, gracias por no soltar mi mano y mantenerme a tu lado contra vientos y mareas.

A mis madre, Alba Luz Rizo Rivera.

Por brindarme la oportunidad de ser alguien en la vida, por todo su amor, confianza, cariño y apoyo incondicional. Quiero que sepas que este logro también es suyo.

A mi padre Domingo Flores Laguna.

Por el cariño y apoyo que día a día me brindo durante nuestro señor se lo permitió, querido padre quiero darte las gracias no solo por ser mi padre y el mejor del mundo, sino por todo aquello que me enseñaste, valores que me han servido en la vida para ser una persona de bien. Te amo papá, ¡Muchas gracias!

A mis hermanos.

Por creer en mí, especialmente a Mirtha Sonia Flores Rizo. Quiero decirles que los amo, y agradezco su apoyo.

A mis maestros.

Por formar parte de mi crecimiento profesional, y de esta forma lograr terminar este hermoso sueño.

Alba Azucena Flores Rizo



## ii. DEDICATORIA.

En primer lugar y sobre todas las cosas a DIOS el soberano el eterno que me dio toda la sabiduría y el conocimiento que necesite a lo largo de mis estudios, porque siempre me cuidó cuando viajaba en esa moto todos los sábados y nunca me pasó nada, gracias mi padre celestial.

A mi abuelo por su apoyo esmerado y que siempre estaba ahí para mí, a mi mamá por su ayuda incondicional en todos mis estudios, a mi novia por siempre darme consejos por darme su ayuda fiel e incondicional, al personal administrativo que labora en la UNAN, ya que ellos con su duro trabajo nos ayudaron a prestar las condiciones para un mejor desempeño en los estudios. Y por supuesto a todos mis maestros que se desgastan por darnos el pan del saber, ya que no cualquiera puede ser un buen maestro a como lo son los de la UNAN FAREM Matagalpa DIOS les bendiga por todo su apoyo.

Luis Ernesto Valdivia.

### iii. AGRADECIMIENTOS

Al profesor Pedro José Gutiérrez Mejía, por dirigir mi trabajo, y brindarme su tiempo y conocimiento a lo largo del proceso de la investigación.

Lic. Ana María Zamora.

De la empresa ODESAR.

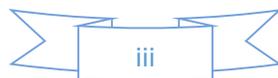
Por brindarnos su apoyo y permitirnos realizar esta investigación en esta prestigiosa empresa, por las atenciones y tiempo que se nos brindó muchas gracias.

A los conserjes.

Reconozco y agradezco el trabajo que realizan en las áreas de educación, Gracias por hacer posible que la estancia en el centro sea más agradable, más hermosa, más eficaz.

A todos los profesores que formaron parte de mi aprendizaje en el transcurso de mi carrera de “Administración de Empresas” “El señor los bendiga siempre”

Alba Azucena Flores Rizo



#### iv. AGRADECIMIENTO

MSc: Pedro José Gutiérrez Mejía

Por habernos tenido paciencia, por su esmero en que hiciéramos un buen trabajo. Por su apoyo incondicional, por todo lo que nos enseñó y por habernos guiado pasó a paso en todo el seminario de graduación.

A Lic.: Ana María Zamora

Por darnos su apoyo en la investigación que llevamos a cabo en ODESAR, ya que ella de buena manera nos concedió la entrevista y permitió que encuestáramos a todos los empleados

A: personal administrativo

Porque con su ardua labor hacen que estudiar sea más comfortable, al personal de limpieza que con su trabajo de aseo nos ayudan y nos acondicionan un ambiente digno para desarrollarnos en nuestros estudios.

Luis Ernesto Valdivia.

v. VALORACION DEL DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.  
UNAN- MANAGUA

FAREM- MATAGALPA.



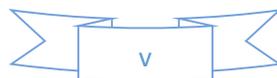
El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: FLORES RIZO ALBA AZUCENA (CARNET No. 10066044) y VALDIVIA LUIS ERNESTO (CARNET No00000000.) con el Tema General: EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO APLICADO EN LAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, AÑO 2015 Y correspondiente al Subtema: INFLUENCIA DEL SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL PARA EL ÁREA URBANA Y RURAL (ODESAR) DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, AÑO 2015, el Cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejerce las variables: Sistema de Administración de recursos humanos, Subsistemas de aprovisionamiento de recursos humanos y desempeño Laboral, en el nivel de satisfacción de los trabajadores de ODESAR, 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 08 días del mes de Febrero del año dos mil Dieciséis “**Año de la madre tierra**”.

**Lic. Pedro José Gutiérrez Mejía**  
**Maestro Tutor**



## vi. RESUMEN

La presente investigación se refiere al sistema de Administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas del Municipio de Matagalpa, año 2015.

Analizar la Influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en desempeño laboral de los trabajadores de ODESAR, en el departamento de Matagalpa año 2015.

El propósito de esta investigación es resolver problemas existentes en ODESAR, en la Administración de Recursos humanos y desempeño laboral de los trabajadores. Comparando la relación existente entre las variables con los conceptos y teoría recopilada mediante instrumentos aplicados.

ODESAR es una ONG que existe desde 1990, creada con el propósito de apoyar las alcaldías y los CAPS (comiteses de agua potable), tiene su sede en la ciudad de Matagalpa y opera solamente en la zona norte del país desde su fundación ha venido trabajando desarrollando diferentes tipos de proyectos y programas en pro de las familias más desprotegidas del área urbana y rural, trabajando con fondos del extranjero, del gobierno de navarra y swiss aid.

El subsistema aprovisionamiento de recursos humanos es de gran importancia, ya que toda organización necesita de un personal óptimo de acuerdo al perfil de la misma, y debido a esto es necesario conocer técnicas que señalen los buenos métodos para aprovechar buen personal.

La situación actual de ODESAR en cuanto al subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos es buena ya que ellos al momento de reclutar personal, estos deben de llenar muchos requisitos tanto físicos como morales e intelectuales y de acuerdo al perfil del puesto la organización contrata el personal más idóneo. Aunque la mayor parte de los trabajadores han sido contratados de manera inmediata a través fuentes Internas. La organización reconoce el buen desempeño de sus trabajadores.

## I. INTRODUCCION

La presente Investigación se refiere al tema:” El sistema de Administración de recursos Humanos y el Subsistema de aprovisionamiento aplicado en la Empresa ODESAR (organización para el desarrollo del área urbana y rural) Matagalpa, 2015.”

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 los recursos humanos y materiales para lograr los objetivos.

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

El presente trabajo de investigación basado en el sistema de administración de recursos humanos y subsistema de aprovisionamiento tiene como objetivo analizar la relación del subsistema de aprovisionamiento en ODESAR Matagalpa. De tal manera que se puedan brindar aportes significativos para realizar ajuste al subsistema de aprovisionamiento actual.

ODESAR no cuenta con ningún estudio relacionado al sistema de administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento que oriente a los gerentes de recursos humanos en los procesos propios de la gestión de recursos humanos es decir el proceso de planificación de reclutamiento, selección y contratación.

En la búsqueda de antecedentes de investigación se encontraron los siguientes trabajos relacionados al tema:

El primer trabajo monográfico elaborado por Rodrigo A Saavedra Lillo, Universidad de Chile con el tema “el sistema de administración de recursos humanos”, Santiago de Chile 2005. Esta investigación aporta respuesta a la investigación del análisis del Subsistema y aprovisionamiento de Recursos Humanos, brindando datos útiles y de interés, definiendo como se puede controlar el reclutamiento de personal, y regular los problemas que puede existir dentro de la empresa en el aspecto humano.

El segundo trabajo monográfico elaborado por Oscar Leonardo Hernández Espinoza Universidad Autónoma de nuevo León con el tema “los subsistema de información como herramientas que ayudan integrar información del personal del ramo cervecero. Esta investigación sirve como base para conseguir información sobre cuáles son los diferentes subsistemas que componen a la empresa, así como sus características y la importancia que tienen en toda la organización con el objetivo de conocer la profundidad y gestionarla con máxima eficiencia.

El tercer trabajo monográfico elaborado por Claudio Cid de León Rodríguez y María Cristina Rodríguez Sosa Sánchez, Universidad Veracruzana, con el tema propuesta de un sistema para mejorar la administración de recursos humanos en ferretería Onofre. Este estudio se explica de manera teórica la estructura de una administración de personal, mencionando los procesos ideales que enriquecen un sistema y que hacen más practico el desempeño de este, los cuales serán la base a seguir del sistema de administración de personal que se propone. Esta investigación aporta información sobre los procesos de reclutamiento, selección de personal y evaluación del desempeño de la organización de forma más eficiente.

El cuarto trabajo monográfico se realizó en la universidad autónoma de Nicaragua, unan FAREM Matagalpa, por Anielka Verónica Calderón Montenegro y Rudy Antonio Picado Centeno con el tema aplicación de los componentes de la ARH en las empresas de Matagalpa en el II semestre, año 2005. El desarrollo de este trabajo investigativo está basado en la realización en la realización de un análisis de la incidencia que tienen las compensaciones en las empresas de Matagalpa

durante el primer semestre del año 2005, el cual propone la información relacionado con las variables de nuestra investigación.

En quinto trabajo monográfico se realizó en la Universidad Autónoma de Nicaragua Managua, FAREM Matagalpa, por José Gutiérrez Ibarra con el tema Análisis de aplicación de subsistemas de RRHH en las empresas públicas y privadas durante el año 2007. La aplicación de Subsistema de RH, en las empresas consiste en un estado de múltiples aspectos relacionados con el control, selección, contratación, derechos y deberes de los trabajadores. Esta investigación ayuda a dar repuestas más efectivas a la investigación en los procesos integrados en la gestión de recursos humanos especialmente en el proceso de selección de personal.

La investigación tiene un enfoque mixto, cualicuantitativa ya que este enfoque busca llegar al conocimiento de lo interno hasta lo externo de la empresa; también este enfoque trata de llegar a la naturaleza profunda de las realidades. Por lo que se hará uso de la metodología interpretativa para valorar aspectos que sean detectados a través de la observación para poder determinar la problemática de ODESAR, también se hará uso de métodos estadísticos para el tratamiento de los datos recopilados mediante los diferentes instrumentos que se usaran.

En términos generales los dos enfoques, también conocidos en plural como enfoque mixto, son paradigma de la investigación científica pues ambos emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos en esfuerzo por generar conocimientos y utilizan en general cinco fases similares y relacionadas entre sí. (Hernández Sampieri, 2006, pág. 4)

La investigación será aplicada. La investigación aplicada sirve para tomar acciones y establecer políticas y estrategias su característica básica es resolver problemas. (Ortiz Ocaña, 2009, pág. 28) Se conocerá el sistema de administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en ODESAR (organización para el desarrollo del área urbana y rural) en el segundo semestre del año 2015 con todo el estudio que se lleve a cabo se pretende analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el

desempeño laboral en los trabajadores de dicha institución, y poder dar solución a las diferentes problemáticas que se presenten.

Esta investigación es de carácter correlacional, ya que busca determinar la influencia del subsistema de Recursos Humanos en el desempeño laboral. En este tipo de estudio se pretende establecer el grado de asociación existente entre variables. Permiten indagar hasta qué punto las alteraciones de una variable dependen de la otra. (Píura López, 2008, pág. 94)

Por su extensión en el tiempo esta investigación es de corte transversal por que abarca un espacio limitado en cuanto a tiempo, es decir en el año 2015. El estudio de corte trasversal se refiere al abordaje del fenómeno en un momento o periodo de tiempo determinado, puede ser un tiempo presente, o pasado caracterizándose por no realizar un abordaje del fenómeno en seguimiento a partir de su desarrollo o evolución por lo que se podría comparar con la toma de una “fotografía” de la realidad en un momento dado. (Píura López, 2008, págs. 84,85)

Se utilizara el método teórico como el inductivo. Se parte de teorías puesto que a lo largo de la elaboración se usa la inducción. Métodos teóricos, son aquellos que permite revelar las relaciones esenciales del objeto de la investigación, son fundamentales para la comprensión de los hechos y para la formulación de la hipótesis de investigación (Ortiz Ocaña, 2009, pág. 58)

Se usa la inducción que va de lo particular a lo general, y la deducción que va de lo general a lo particular, identificando las particularidades que presenta la institución para compararlos con la teoría recopilada en diferentes libros y documentos relacionados con la investigación y poderlo utilizar en situaciones futuras así como también utilizaremos el análisis y síntesis de la información obtenida para comprender y sacar conclusiones de la investigación. También se emplea el método empírico para hacer inferencia de la información obtenida en encuestas, entrevistas y guías de observación.

Métodos empíricos son aquellos que permiten efectuar el análisis preliminar de la información, así como verificar y comprobar las concepciones teóricas. De lo

expresado se evidencia la estrecha vinculación que existe entre los métodos empíricos y los teóricos. (Ortiz Ocaña, 2009, pág. 58)

Esta investigación utiliza el método científico que se entiende como el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación, institucionalizados por la denominada comunidad científica reconocida. En un sentido más global, el método científico se refiere al conjunto de procedimientos que viéndose de los instrumentos o técnicas necesarias, examinan y solucionan un problema o conjunto de problemas de la investigación. (Bernaival, 2010, págs. 58,59)

Se toma como universo el total de personal de esta ONG y la población serán los 26 trabajadores, está compuesta por el total de trabajadores de la empresa, entre personal administrativo, técnico. Dado el criterio de Scheaffer (1987), establece que si la población está compuesta por un número inferior o igual a cien elementos, la muestra estará dada por el total de la población. La muestra en este caso, está representada por el cien por ciento de la población, debido al tamaño reducido de la misma.

Los instrumentos que se aplicaron son: Encuesta a los trabajadores, entrevista a la Lic. Ana María Zamora responsable de RH, y guía de Observación para contactar las actividades de recursos humanos. (Ver anexo, 2,3 y 4).

El tipo de muestreo que utilizaremos será el probabilístico aleatorio simple y para procesar los datos utilizaremos el sistema estadístico SPSS y Excel.

Las variables a medir serán:

1. Subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos.
2. Desempeño laboral.

## II. JUSTIFICACIÓN.

Se llevara a cabo un análisis de la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa ODESAR, (Organización para el desarrollo en el área urbana y rural), en el Municipio de Matagalpa en el II semestre del año 2015. Llevando a cabo este análisis se convertirá en una herramienta fundamental en la administración de recursos humanos de cualquier empresa. Porque constituyen un elemento a partir del cual se puede adquirir una perspectiva global de la organización bajo estudio que refleja con claridad los aspectos de interés para la toma de decisiones en la búsqueda de mejora continúa.

Con este trabajo se pretende analizar la influencia del subsistema de administración de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de ODESAR MATAGALPA con el fin de conocer el funcionamiento actual del área de recursos humanos, las problemáticas presentes y su potencial a futuro.

Se pretende con este trabajo dar a conocer por medio de un análisis, la influencia del sistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de ODESAR. Esta es una organización comprometida con los más necesitados de los Municipios de Matagalpa y Jinotega y que por medio de este trabajo muchos se den cuenta de cómo el área de recursos humanos de ODESAR, ha venido implementando el sistema de administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral.

La ausencia de este tipo de investigación en la institución en lo que respecta al sistema de recursos humanos, se convierte en la principal razón para la elaboración de esta investigación.

Por otra parte el documento aportara un beneficio directo como fuente de información bibliográfica para estudiantes y docentes que necesitan consultar información en lo que se refiere al sistema de administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de esta ONG.

### III. OBJETIVOS.

#### OBJETIVO GENERAL:

Analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de ODESAR del municipio de Matagalpa, año 2015.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conocer los procesos del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos.
- Identificar los procesos del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos desarrollados por ODESAR.
- Describir los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores de ODESAR
- Determinar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño de los trabajadores de ODESAR.

## IV. DESARROLLO

### 4.1. Antecedente ODESAR.

#### Fundación:

ODESAR, es una asociación civil sin fines de lucro, constituida en 1990, desde entonces ha trabajado con transparencia y responsabilidad siendo una organización local de prestigio a nivel nacional.

Sus objetivos están relacionados con la necesidad de desarrollar programas y/o proyectos que permitan la atención a los grupos más empobrecidos e históricamente marginados; se vincula a los poderes locales, como una estrategia para su fortalecimiento y logro de metas propuestas. ODESAR ha privilegiado proyectos que combaten la pobreza extrema a que han sido sometidas amplias capas del campesinado y los trabajadores rurales establecidos como prioridad una relación directa con las mujeres.

Trabaja con un enfoque de seguridad alimentaria nutricional como eje transversal: género, medio ambiente y participación ciudadana.

#### Filosofía Empresarial.

ODESAR, considera en su filosofía promover el desarrollo local con responsabilidad y justicia social, porque supone el desarrollo como un proceso de cambios cualitativos y cuantitativos progresivos, que implican el mejoramiento social, económico, cultural y político de la población. Mejoramiento en este sentido significa la responsabilidad del estado y el gobierno de liderar el desarrollo satisfaciendo las necesidades físicas, emocionales y creativas de la población a un nivel aceptable, por ende, implica un mejoramiento de las condiciones de vida, pero no un consumismo siego, y requiere un tipo de gobierno que garantice una distribución equitativa de la riqueza social.

ODESAR, trabaja en alianza con organizaciones afines a su concepción, por el desarrollo de las comunidades de incidencia, analizando y promoviendo transformaciones y cambios de manera informada y consiente.

Ha definido los valores centrales en sus programas, proyectos e institucionalmente y que deben ser llevados a la práctica cotidiana, la solidaridad, ayuda mutua, verdad, honestidad, disciplina, respeto y prudencia.

Define como principios institucionales, el amor al trabajo, promoción de la agroecología, acción colectiva, visión estratégica, justicia de género, igualdad de derecho, igualdad de oportunidades, justicia social y rescate de conocimientos y valores encéntrales.

**Visión:**

ODESAR es una sólida institución reconocida a nivel nacional e internacional por el trabajo que realiza, por su transparencia y eficacia; promueve en alianza con otros actores, el .desarrollo local, de acuerdo a su misión y visión.

**Misión:**

ODESAR desarrolla sus esfuerzos en función de despertar la conciencia individual de mujeres y hombres más desfavorecidas/os y en condiciones de pobreza, para transformar la correlación de fuerzas y construir poder desde lo local.

**Objetivos de desarrollo:**

Contribuir a la disminución de la pobreza de las familias campesinas de las comunidades, en los municipios de atención geográfica, en el departamento de Matagalpa.

**Objetivo General:**

Contribuir al mejoramiento del bien vivir de las y los participantes en los proyectos y programas, a través de acciones integrales con equidad de género, participación ciudadana, agricultura sostenible y con enfoques de soberanía y seguridad alimentaria.

**Objetivos espacios:**

1. Aumentar los niveles de soberanía y seguridad alimentaria de los participantes en los proyectos de ODESAR.

2. Mejorar los sistemas de producción campesina, con respeto a los recursos naturales, en las comunidades donde incide ODESAR.
3. Mayor incidencia de la población en los asuntos públicos y en la gestión estatal en los municipios donde incide ODESAR.
4. Contribuir a relaciones de equidad entre mujeres y hombres, participantes en los proyectos.

### **Junta Directiva**

- **Presidente:** Raúl Ernesto Sosa
- **Vice-presidente:** Frank Rodríguez Alvarado
- **Tesorero:** Lino Centeno
- **Secretaria de Actas:** Ana María Zamora R.
- **Vocal:** Marcia Avilés Páez
- **Fiscal:** José Santos López

#### **4.2. El sistema de administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento.**

La cultura de una organización se fundamenta en su visión, misión y sus valores. De acuerdo a la entrevista aplicada al responsable de RH, encuesta a aplicada a trabajadores y guía de observación se confirmó que ODESAR tiene su visión y misión formulada. (Ver anexo N 7), (Ilustración N°1.)

##### **4.2.1. Concepto de administración de recursos humanos.**

La administración de recursos humanos es todo lo referente a las actividades de reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los recursos humanos en la organización. (Noe & Mondy, 2005, p. 6)

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 Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 9)

En resumen la administración de RH, consiste en planear, organizar, desarrollar y controlar las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

De acuerdo a la entrevista al responsable de RH, encuesta a los trabajadores y guía de observación se confirmó que la organización cuenta con un departamento de RH lo que permite a ODESAR, mantener a las personas en la organización trabajando y dando lo máximo de si, con una actitud positiva y favorable.

#### **4.2.2. Medidas de Higiene laboral.**

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

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

**De acuerdo a lo establecido en la ley N° 618, (2007) ley de Higiene y seguridad en el trabajo, Artículo 3.- A efectos de la presente Ley se entenderá por:**

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

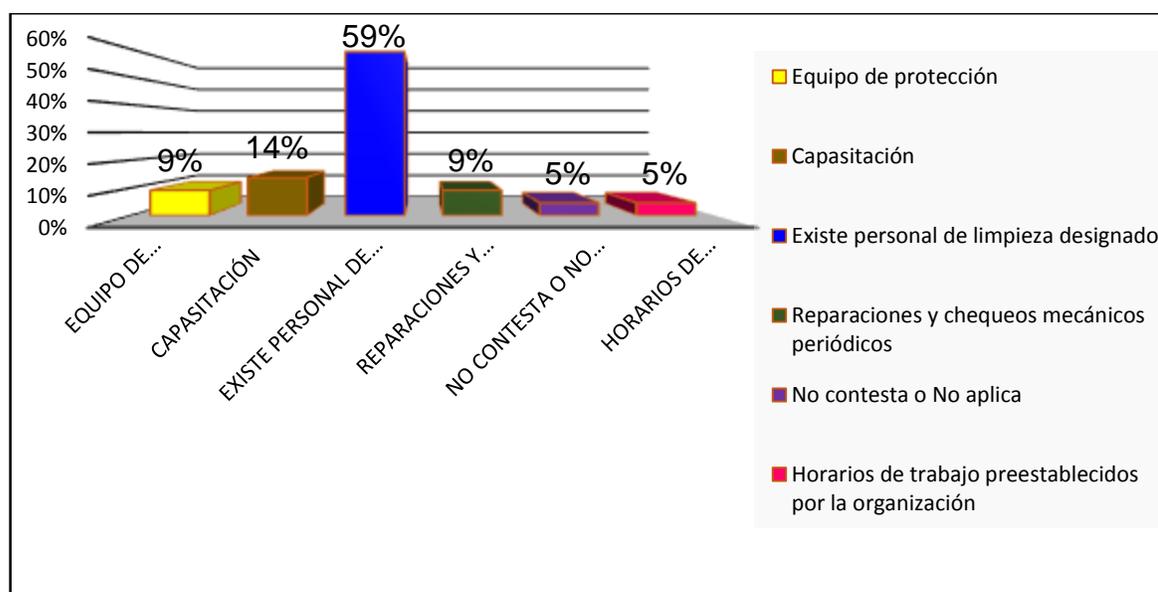
**Condiciones de Trabajo:** Conjunto de factores del ambiente de trabajo que influyen sobre el estado funcional del trabajador, sobre su capacidad de trabajo, salud o actitud durante la actividad laboral.

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

La medida de Higiene laboral es una actividad de suma importancia en la empresa, se podría decir que es la de mayor importancia ya que va a preservar de accidentes y enfermedades al capital más grande que posee la organización que son los recursos humanos.

**Gráfico N° 1.**

Medidas de Higiene laboral que se toman en la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de encuesta a trabajadores.

En la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa ODESAR con respecto a higiene y seguridad laboral el 59% respondió que existe personal de limpieza designado en cuanto a higiene, el 14 % respondió que se les da capacitación el 9 % respondió que hacen chequeos mecánicos a los vehículos y que usan equipo de protección, y el 5% no aplica y que tienen horarios de trabajo preestablecido.

De acuerdo a entrevista aplicada a la responsable de recursos humanos ODESAR, si hay medidas de higiene laboral establecida con el fin de prevenir todo tipo de accidente o incidente en el trabajo (golpes, caídas, quemaduras etc.), mientras que la higiene se encarga de prevenir que el trabajador no contraiga enfermedades como consecuencia del desempeño de sus labores (alergia, contaminación etc.). Se pudo observar que la infraestructura del local de la organización es adecuada, instalaciones aseadas, paredes en buen estado, equipos de protección, tarjetas donde el trabajador marca su entrada y salida de la organización, la iluminación es adecuada en las oficinas, garantizando que el trabajador pueda cumplir con sus obligaciones efectivamente.

Los trabajadores de ODESAR, son responsables en cumplir las normas de seguridad con el objetivo de prevenir accidentes en los campos de trabajos acatando todas las medidas de seguridad que la organización establece.

#### **4.2.3. Medidas para prevenir**

#### **4.2.4. Accidentes laborales.**

- Establecer políticas y procedimientos de seguridad en un lugar.

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

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

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

- Comunica tus expectativas de un ambiente laboral seguro.

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

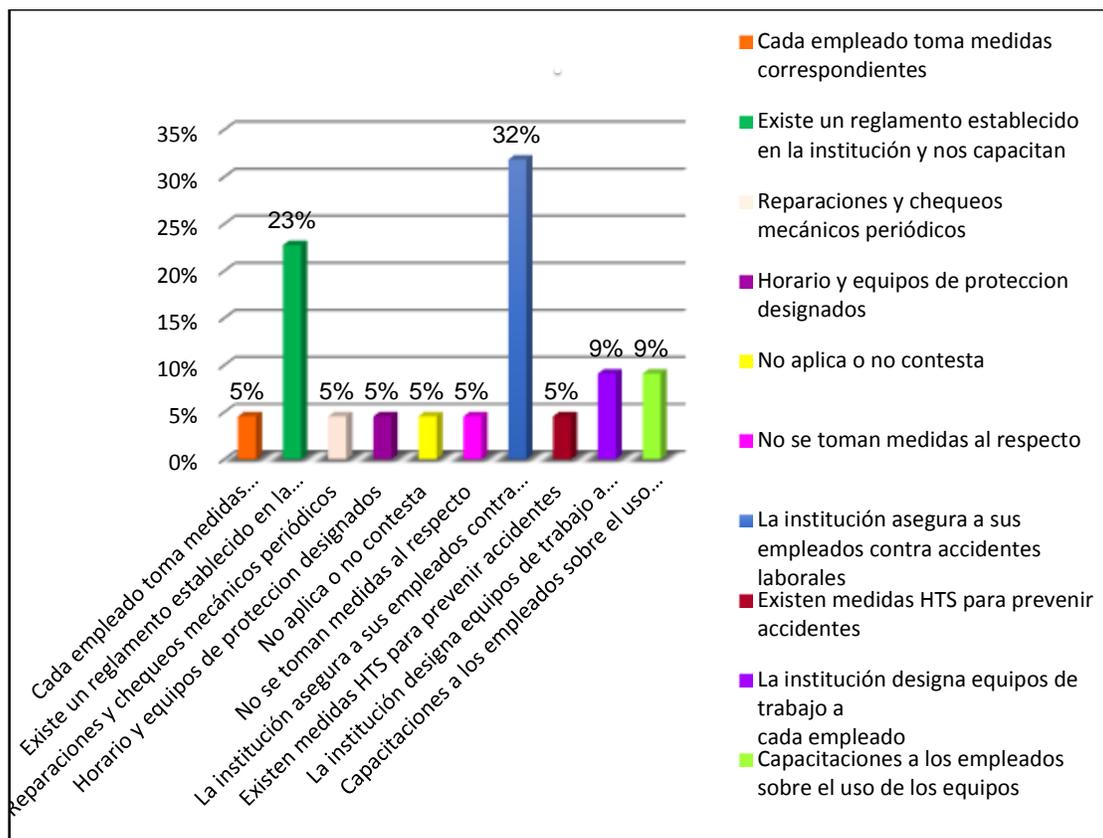
- Inspecciona tus instalaciones con regularidad en compañía de tu coordinador de seguridad.

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

Por ejemplo, si tienes un área de almacenamiento que tiene entrepaños muy altos, asegúrate que hay una escalera o banquillo seguros para que el personal no se vea precisado a subirse en cajas o muebles para recuperar artículos. (Ruiz, Garcia, & Benavidez, 2007, pág. 35)

Como señala Ruiz la empresa debe tomar medidas de higiene laboral para evitar accidentes laborales, reducción de costo, o multas innecesarias.

Gráfico N°2. Medidas para prevenir accidentes laborales.



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de encuesta a trabajadores.

En la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa ODESAR acerca de accidentes laborales el 32% respondió que la empresa asegura a sus empleados, un 23% respondió que existe un reglamento establecido, el 9% respondió que la institución designa equipos de seguridad y que brinda capacitaciones sobre el tema, por lo tanto corresponden al 5% que cada empleado toma sus medidas, que hacen reparaciones y chequeos mecánicos a los vehículos, que usan un horario y equipo de protección, otros no aplicaron, otros dijeron que no se toman medidas y por último que existen medidas de HTS para prevenir accidentes.

De acuerdo a entrevista aplicada a la responsable de RH, las medidas de higiene laboral que implementa ODESAR, están definidas en el reglamento de seguridad laboral, la capacitación, datos que coinciden con encuesta aplicada a trabajadores dado a que los porcentajes más altos está dentro de estas dos medidas de seguridad, se pudo observar que el trabajador viaja a realizar su trabajo de campo en buenas condiciones físicas, usan casco, sus vehículos.

ODESAR, se preocupa por el bien estar de sus trabajadores, al igual el trabajador es responsable y acata lo establecido en el reglamento esto es beneficio para la organización porque reduce gastos, se debe al buen desempeño por parte de la Administración de Rh.

#### **4.2.5. Comisión mixta de Higiene y Seguridad en el trabajo.**

La comisión mixta es la encargada de llevar a cabo inspecciones de seguridad junto con el encargado de seguridad y el supervisor del departamento o área de trabajo. Las inspecciones de seguridad tienen como finalidad encontrar o detectar las causas potenciales de accidentes en el trabajo. Deben llevarse a efecto periódicamente para mejores resultados. (Hernandez, Mifavon, Fernandez, 2005, pág. 12).

De acuerdo a lo establecido la Ley -618 (2007) Ley general de Higiene y seguridad en el trabajo ley N°618. **Artículo 40.-** Para el propósito de esta Ley se considera Comisión Mixta de Higiene y Seguridad del Trabajo (C.M.H.S.T.), al órgano

paritario, constituido por los representantes nombrados por el centro de trabajo y los nombrados por el o los sindicatos con presencia en el centro de trabajo.

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

**Artículo 42.-** Las empresas e instituciones que cuentan con diferentes centros de trabajo, deben constituir tantas Comisiones Mixtas de Higiene y Seguridad de Trabajo, como centros de trabajo tengan.

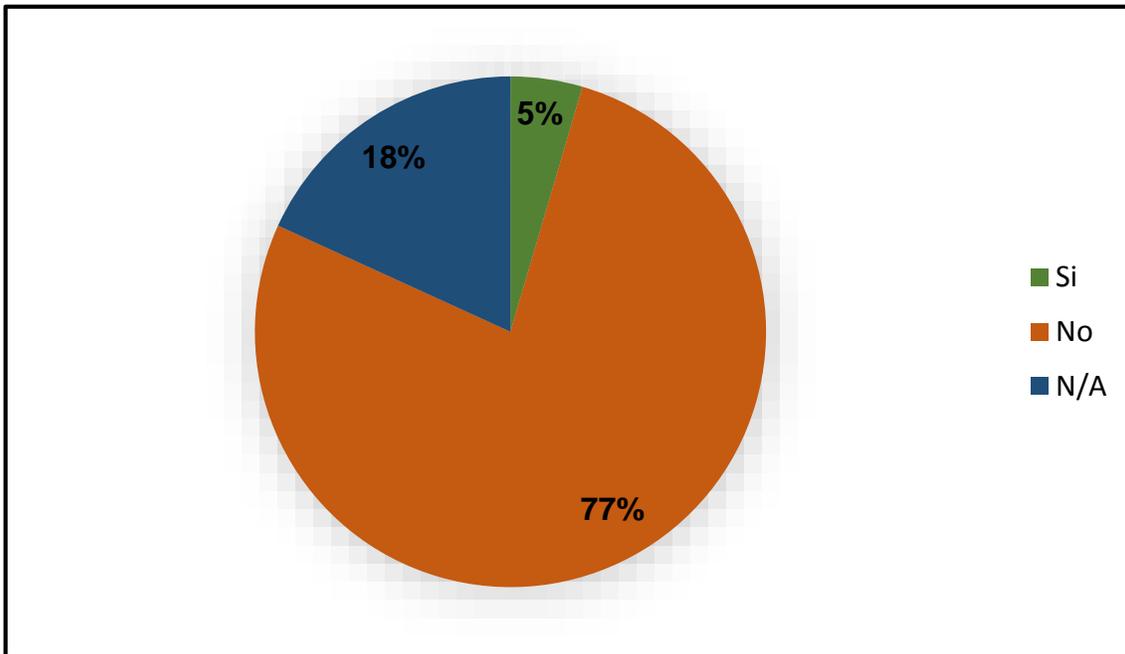
**Artículo 43.-** El número de representantes de cada sector representativo guardan una relación directa con el número de trabajadores de la empresa o centro de trabajo, de acuerdo con la siguiente escala mínima:

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Hasta 50 trabajadores -----      | 1  |
| De 51 a 100 trabajadores -----   | 2  |
| De 101 a 500 trabajadores -----  | 3  |
| De 501 a 1000 trabajadores-----  | 4  |
| De 1001 a 1500 trabajadores----- | 5  |
| De 1501 a 2500 trabajadores----- | 8  |
| De 2501 a más trabajadores-----  | 10 |

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

Es de vital importancia que exista una comisión mixta, ya que la finalidad de ellos es inspeccionar los lugares de trabajo, para así ver e identificar posibles accidentes laborales.

Gráfico N° 3  
Comisión Mixta HST



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de encuesta a trabajadores.

En la encuesta realizada a los trabajadores de ODESAR en cuanto a que si existe una comisión mixta de HST el 77% respondió que no, el 18% no aplico y el 5% dijeron que sí.

Se pudo constatar mediante entrevista, encuesta y guía de observación que en ODESAR, no existe comisión mixta de HYST. De acuerdo al artículo 41 de la ley 618 (2007) de Higiene y seguridad laboral, ODESAR, debe constituir una comisión mixta de higiene y seguridad en el trabajo, donde debe ser equitativo el número de integrantes por ambas partes empleador, trabajador, con el fin de tener un mejor control sobre e higiene laboral y sobre todo está cumpliendo lo establecido en la ley, y esta función ya no estaría a responsabilidad de la administradora de recursos humanos.

#### 4.2.6. Beneficios sociales.

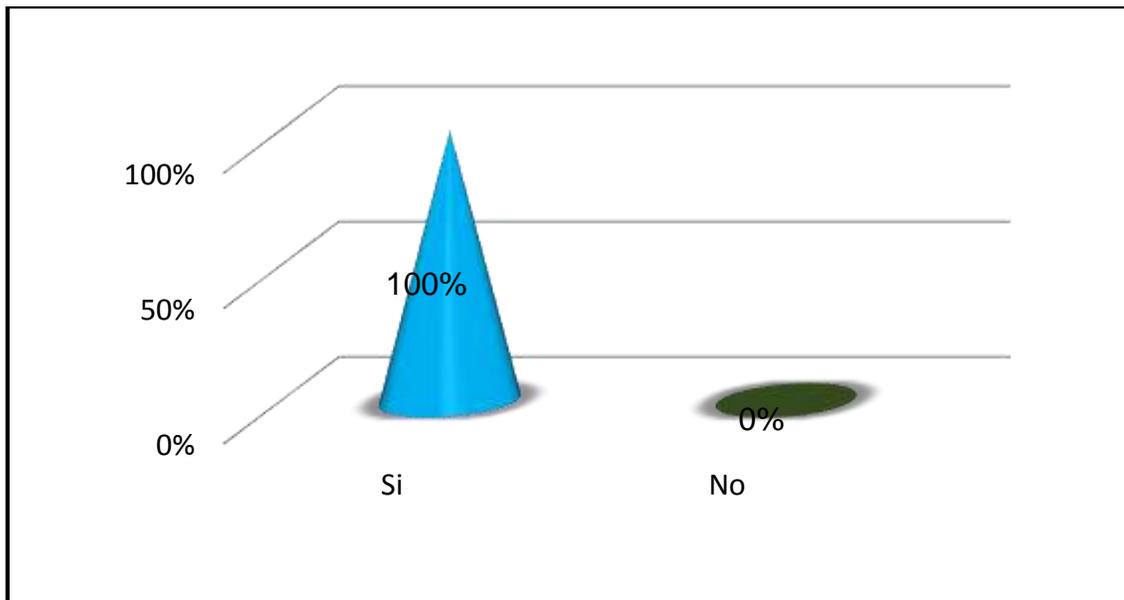
Uno de los problemas que plantea el ofrecimiento de un determinado beneficio social es que no a todos los trabajadores les viene bien ese beneficio, por ejemplo, a los trabajadores mayores les interesa mucho los seguros médicos, pero no tanto los servicios de guardería, y a la inversa, a los trabajadores más jóvenes les interesa mucho más los beneficios sociales para los niños y menos los planes de pensiones. (plazear,E, 2009, pág. 532).

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

Los autores coinciden en que beneficios sociales son ciertas ventajas que la organización le brinda al trabajador aparte de sus remuneraciones directas.

Gráfico N° 4

Plan de beneficios Sociales



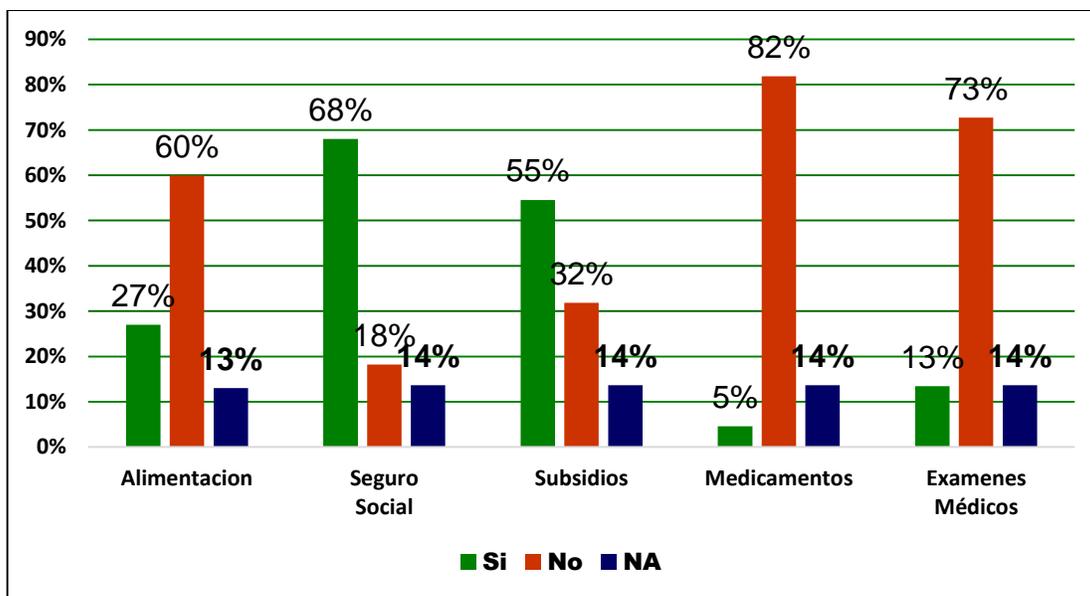
Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de encuesta a trabajadores.

A partir de la encuesta realizada a los trabajadores de ODESAR, el 100% consideran recibir beneficios sociales, datos que coinciden con entrevista aplicada a la administradora de recursos haciendo referencia sobre los beneficios brindado como: remuneración directa salario proporcional al cargo ocupado, canasta básica navideña, cenas navideñas, bonos cada seis meses, viáticos, movilidad, seguro social, atención visual, odontológica, estudios técnicos, antigüedad, oportunidad de estudiar.

Los trabajadores de ODESAR reciben un paquete bueno en lo que respecta a beneficios sociales, lo que mejora la calidad de vida del trabajador motivándolo a realizar su trabajo de una forma eficiente. Respecto a ODESAR cuenta con un sistema de beneficios sociales que presenta una ventaja competitiva permitiéndole retener al personal actual y atraer personal calificado.

Gráfico N° 5

Aspectos que comprende.



Fuente: Elaboración propia partir de la aplicación de encuesta a trabajadores.

Como se puede apreciar en el gráfico estadístico en base a que si existe un plan de compensación social se les pregunto que cual de los tipos de compensación de

los que se muestran se llevan a cabo. Con respecto a medicamentos un 82% dijeron que no el 14% no aplico y el 5% dijo que sí, respecto a exámenes médicos el 73% dijo que no se llevaban a cabo, el 14% no aplico y el 13% dijo que si, en lo que respecta a seguro social el 68% de los encuestados respondieron que si tienen, el 18% dijo que no mientras que el 14% no aplico. Siguiendo con la encuesta se les pregunto sobre alimentación y el 60% respondieron que no, el 27% dijeron que si mientras que el 13% no aplico, en cuanto a los subsidios el 55% de los encuestados dijeron que si, el 32% dijo que no mientras que el 14% no aplico.

Mediante aplicación de encuesta se pudo constatar que los trabajadores reciben el beneficio de seguro social, subsidios y alimentación, información que concuerda con lo planteado por la Administradora de RH.

De tal manera se puede afirmar que ODESAR cumple con lo establecido en la ley laboral. Es responsabilidad de la organización y especialmente de administración de recursos humanos ver que el trabajador reciba estos beneficios.

#### **4.2.7. Compensaciones financieras.**

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

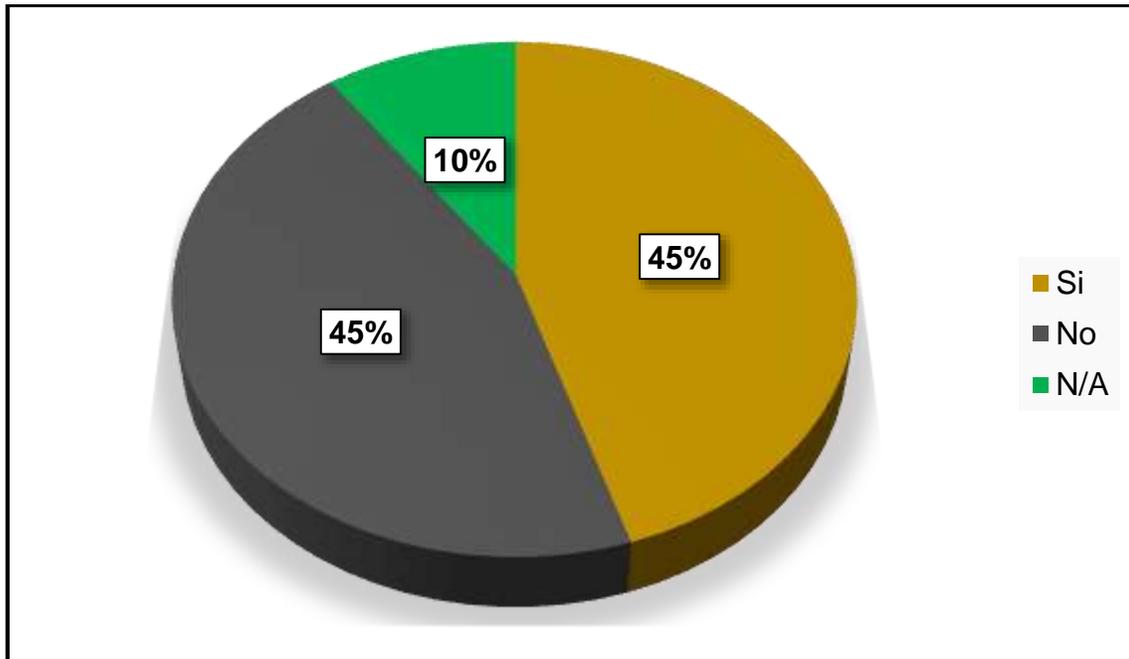
Las compensaciones financieras son una forma de motivar al empleado para que su desempeño sea óptimo, ya sean estas monetarias o no, lo importante es mantener al empleado motivado, porque un empleado motivado significa que la empresa operara en óptimas condiciones laborales. (Noe & Mondy, 2005, pág.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

Los actores coinciden en que las compensaciones financieras constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la

organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los individuales que se pretende alcanzar.

Gráfico N°6

Plan de compensaciones Financieras.



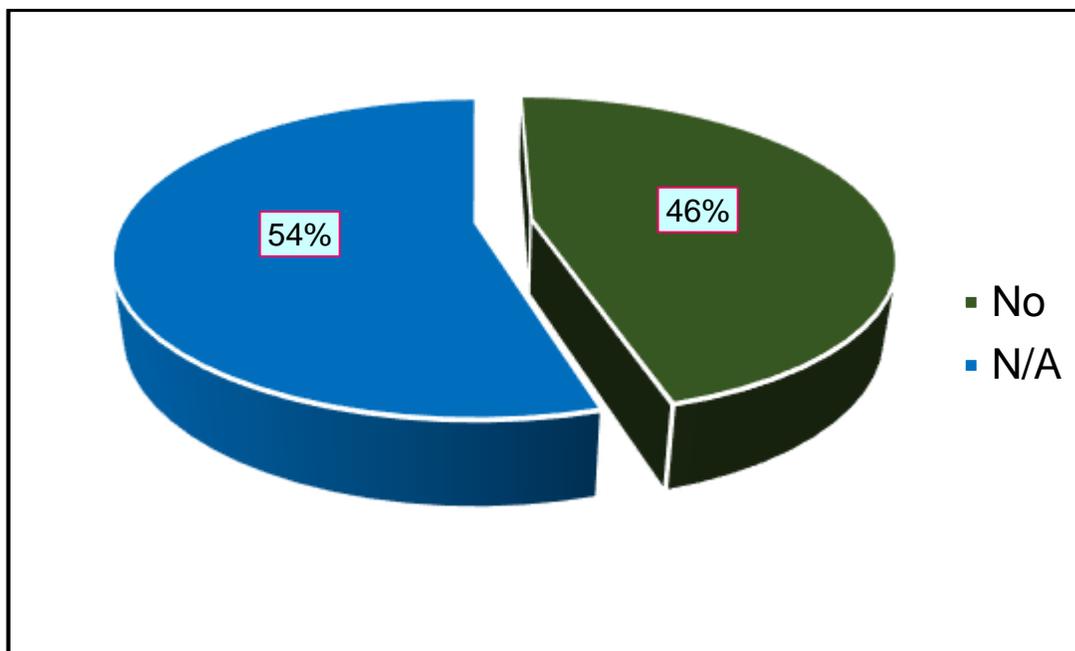
Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de encuesta a trabajadores.

En la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa ODESAR en cuanto a que si existe un plan de compensaciones financieras el 45% dijo que si, y un 45% dijo que no, mientras que el 10% no aplico.

Las compensaciones financieras son una forma de motivar al empleado para que su desempeño sea óptimo, ya sean estas monetarias o no, lo importante es mantener al empleado motivado. De acuerdo a la entrevista realizada al responsable de RH, si existe compensaciones financiera datos que coinciden con la encuesta realizada a los trabajadores. Es recomendable que ODESAR, tenga un plan de compensaciones financieras justa para que no haya ninguna inconformidad con los trabajadores, ya que este le permite el logro de los objetivos de atraer, retener, motivar, a los trabajadores de la organización. De acuerdo a los

resultados obtenidos la repuesta sobre compensación financiera es equitativa lo que pone en duda de que si existe una compensación financiera, acuerdo a la política de la empresa frente a los cargos y no frente a las personas, según la guía de observación las compensaciones financiera mencionadas son préstamos personales y los bonos semestrales.

Gráfico N° 7 Salario igual o superior al salario mínimo.



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de encuesta a trabajadores.

De los encuestados en cuanto a que si la compensación es igual o superior al salario mínimo el 54% dijeron que no es igual al salario mínimo, mientras que el 46% no aplico.

Según la entrevista aplicada a la administradora se pudo dar cuenta que La empresa ODESAR da una compensación superior al salario mínimo (C\$ 3,187.43.). Según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada la mayoría contesto que no es superior al salario mínimo, se observó en base a lo establecido en la ley del ministerio de trabajo y los que reciben un salario más alto, que ODESAR, tiene sus nóminas establecidas al Salario mínimo en casos de personas

que tienen cargos bajos, respetando lo establecido en la ley tanto laboral como LCT. Ver anexo N 9 (Tabla de salario mínimo)

#### **4.2.8. Subsistema de administración de recursos Humanos.**

##### **4.2.7.1. Subsistema de integración de recursos humanos.**

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización, son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de talento humano necesario para su funcionamiento.

Para entender 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. (Chiavenato I, 2007, pág. 129)

En si el autor define que el sistema de integración comprende todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado reclutamiento y selección de personal para abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento.

Hablar de subsistema de integración se refiere al buen desempeño que debe ejercer el responsable de recursos humanos para atraer y mantener a los trabajadores esto a través de un buen reclutamiento donde se evalúan a los candidatos presentados para su posterior selección.

##### **4.2.7.2. Subsistema de organización de recursos humanos.**

El proceso de organización de RR.HH. incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto. Ya se vio como los procesos de integración de personal se encargan de obtener en el mercado las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la

organización para que estas puedan conservar su continuidad. (Chiavenato I. , 2007, pág. 195)

El autor define qué sistema de integración se encarga de integrar los nuevos miembros a la organización así como inducirlo a sus tareas dentro de la organización y darle a conocer cómo será su evaluación.

Este resultado es positivo ya que el trabajador lo ha catalogado como bueno puesto que cuando empezaron su trabajo en ODESAR hubo una persona que lo indujera a conocer la organización y a explicar cuáles serían sus funciones.

#### **4.2.7.3. Subsistema de retención de recursos humanos.**

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional; todas ellas 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. (Chiavenato I. , 2007, pág. 275)

El autor define que una buena organización es la que retiene a los empleados implementando diferentes tipos de actividades para evitar el ausentismo y rotación de personal. Una buena organización no solo integra, organizan sino que también retienen.

#### **4.2.7.4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos.**

El subsistema de desarrollo en el marco del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) comprende el conjunto de acciones que permiten aplicar estrategias para ajustar los aprendizajes de los trabajadores a las necesidades de formación inherente al desarrollo de la actividad laboral de la entidad, así como de los procesos de aprendizaje, capacitación y formación profesional para el mejor desempeño de un trabajador en su puesto de trabajo (yoel & yanet, 2008)

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

Estos autores coinciden en que desarrollo de RRHH es un proceso en el cual los RRHH pasan por un proceso de aprendizaje, y Gamaliel añade que los RRHH tiene la increíble actitud de aprender nuevas habilidades, conocimientos y modificar actitudes.

ODESAR, es una organización que incluye el entrenamiento y planes de desarrollo personal mediante estudios técnicos para que sus trabajadores estén actualizado con los cambios que se presentan y de esta forma contar con un personal calificado.

#### **4.2.7.5. Subsistema de auditoría de recursos humanos.**

Las organizaciones no funcionan al azar, si no de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permitan alcanzar objetivos definidos. 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.

En las partes anteriores hablamos de los subsistemas de integración, organización, retención y desarrollo de recursos humanos de una organización. También 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 I. , 2007, pág. 441)

Según la definición de Chiavenato es necesario que haya un subsistema de auditoría para que cada una de las distintas partes de la organización asuma su responsabilidad respecto al personal.

Los trabajadores de ODESAR, realizan su trabajo de forma eficiente, con una actitud positiva y favorable permitiéndole a la organización alcanzar sus objetivos.

### **4.3. Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos.**

#### **4.3.1. Planeación de recursos humanos.**

##### **4.3.1.1. Conceptos.**

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 Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 124)

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

En este caso el autor, Werther, define la planeación como la técnica tiene como objetivo estimar la demanda futura del personal de una organización. Simón Dolan coincide con los actores mencionados anteriormente, en términos generales la planeación de recursos humanos prevé la necesidad de recursos humanos en las empresas y fija los pasos para cubrir dicha necesidad.

De acuerdo a la entrevista aplicada a la Responsable de RH, la planeación de recursos humanos se da de acuerdo a la demanda de proyecto, ya que esta es una organización cuya actividad es servicio y esto depende de los proyectos que sean financiados con el extranjero (España y Suiza).

En si la planeación de RH en ODESAR, es importante porque sirve para evitar contratar personal innecesario en la organización ya que esto genera costo y de la

misma manera si este está de más en la organización no será productivo y por lo cual no rendirá al máximo, por lo que la planeación surge con la necesidad de evitar personal no calificado, no preparado pero sobre todo no necesario.

#### **4.3.1.2. Importancia.**

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

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

Los autores coinciden en que la importancia de la planeación es prever recursos humanos para el futuro en otras palabras anticipa la fuerza laboral. Teniendo en cuenta los intereses de los individuos y de la organización para evitar la excesiva rotación de personal.

De acuerdo a la entrevista realiza a la responsable de RRHH, la importancia radica reducir tiempo, costo y mantener una fuerza laboral estable.

De tal manera puede afirmarse que ODESAR, cuenta con personas capacitadas, responsables lo que les permite prever los recursos humanos, anticipando la fuerza laboral estable.

#### **4.3.3. Modelos de planeación de recursos humanos.**

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

Las necesidades del personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (en el caso de la industria) o del servicio (en el caso de una organización de servicios). La relación entre dos variables número de personas y demanda del producto o servicio – está influida por variación en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos o externos y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier aumento de productividad resultante del cambio de tecnología reducirá las necesidades del personal por unidad adicional del producto o servicio. Tal aumento de productividad podrá provocar también una reducción de precio o producto del servicio, de modo que origine un aumento en las ventas y, consecuencia un aumento de las necesidades del personal. Este modelo, que emplea previsiones o extrapolaciones de datos históricos y se orienta hacia el nivel operacional de la organización, no tiene en cuenta posibles hechos imprevistos, como la estrategia de competidores, situación de mercados de clientes, huelgas, falta de materia prima etc. (Chiavenato I. , 2000, pág. 211)

Según Idalberto Chiavenato año 2000, el personal necesario depende de la demanda del producto o servicio, donde cualquier aumento de la productividad resultante del cambio de tecnología reducirá las necesidades del personal por una unidad adicional del producto o servicio consiste en: Relaciones entre el número de personas necesarias Vs demanda externa.

De acuerdo a la entrevista aplicada a la responsable de RH, ODESAR implementa el modelo basado en la demanda estimada del servicio ya que se caracteriza como una organización cuya actividad laboral es servicio. Estableciendo programas y proyectos en beneficio de las familias más desprotegidas. ODESAR mantiene un personal, contrataría más personal en el caso que se llegara implementar un proyecto fuera de la zona Norte.

Ciertamente la relación entre el número de personal necesario VS demanda externa depende de los proyectos que ODESAR ejecute ya que es una ONG donde la disponibilidad de recursos financieros en gran medida depende de apoyo

del gobierno o proyectos que establezca con España o suiza siendo estos los países con los cuales ODESAR trabaja.

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

Este modelo también se centra en el nivel operacional de la organización. Es una técnica de planeación de recursos humanos utilizada en muchas empresas de gran tamaño. Por ejemplo, el método de planeación de la Standard Oil consiste en:

- a) Seleccionar un factor estratégico (nivel de ventas, capacidad de producir, planes de expansión, etc.) En cada área de la empresa, es decir, un factor organizacional cuya variación afecten las necesidades de personal.
- b) Determinar los niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.
- c) Establecer los niveles históricos de la fuerza laboral por área funcional.

Proyectar los niveles futuros de fuerza laboral en cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente (Chiavenato I. , 2000, págs. 211,212)

En este caso el autor define que este modelo se centra en el nivel operacional de las grandes empresas seleccionando un nivel estratégico para el funcionamiento de cada área de la empresa.

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

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

En este caso el autor define que muchas organizaciones utilizan modelos de mapas de sustitución u organigrama ya que esto les facilita informarse sobre quien

está laborando dentro de la organización o si hay una vacante es accesible para darse cuenta.

ODESAR, no aplica este modelo ya que cuando existe una vacante en la organización y se cuenta con alguien que puede sustituir su puesto se le informa a través de la Administradora de recursos humanos, es decir esta persona elegida por ningún momento ha presenciado una presentación visual de que ella es la persona indicada a sustituir el puesto.

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

Este modelo intenta caracterizar el flujo de las personas hacia adentro de la organización, en esta y hacia afuera de ella. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, ascensos y transferencias permiten predecir, a corto plazo, las necesidades de personal por parte de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y conservador adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.

Este modelo puede predecir consecuencias de contingencias, como política de ascensos de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento, etc. A sí mismo, es útil el análisis de los sistemas de carreras, cuando la organización adopta una política coherente en este aspecto (Chiavenato I. , 2000, pág. 214)

En este caso el autor define que mediante este modelo permite a la organización la verificación histórica de los trabajadores de la organización y de esta manera pueden darse cuenta de las necesidades del personal.

ODESAR Por su giro que es una organización sin fines de lucro no se interesa en verificar a fondo el Historial de su personal. No es correcto que OEDESAR, no conozca a fondo el historial de sus trabajadores es una debilidad de la organización ya que conocer el historial podría servir para no cometer errores pasados, se considera como una falta de conciencia para la prevención de los riesgos profesionales en la empresa.

#### **4.3.1.7. Modelo de planeación integrada.**

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

- a) Volumen de producción planeado
- b) Cambios tecnológicos que alteran la productividad del personal.
- c) Condiciones de oferta y demanda y comportamiento de la clientela.

Planeación de carreras en la organización. (Chiavenato I. , 2000, pág. 215)

En este caso el autor define que el modelo de planeación integrada es un modelo cuyo fin es proporcionar a los cuídanos bienes y servicios de calidad.

Se obtuvo mediante entrevista aplicada a la Administradora de ODESAR, que este modelo si se utiliza, dado a que antes que se empieza un proyecto, se planea como deberá ejecutarse.

De acuerdo a nuestra opinión ODESAR, aplica este modelo ya que es una organización sin fines de lucro cuya actividad es satisfacer necesidades de los beneficiados, donde el trabajador realiza su trabajo de acuerdo a lo planeado en la organización para logro de objetivos.

#### **4.3.18. Etapas del proceso de planificación de los recursos humanos.**

##### **4.3.1.9. Establecimientos de objetivos y políticas de recursos humanos.**

La segunda fase del proceso de la planificación de los recursos humanos consiste en establecer objetivos y políticas de recursos humanos. Una vez conocida la demanda y la oferta de recursos humanos, la comparación de ambas nos permite detectar los posibles desajustes y diseñar políticas de los recursos humanos que sean coherentes con los objetivos globales planteados en la organización. Es muy difícil negar la influencia de los objetivos, políticas y planes de la organización sobre la planificación de los recursos humanos, pero según un estudio, solamente alrededor del 25% de las organizaciones consigue vincular de forma sustancial la planificación institucional con la planificación de los recursos humanos. Un 45%

informa que sólo existe algún vínculo, mientras que en el 20% restante no existe relación ninguna. (Dolan, Valle Cabrera, & E Kendalls, 2007)

Esta fase consiste en establecer objetivos y políticas de recursos humanos. Una vez conocida la demanda y la oferta. Conocer y comparar la oferta disponible de recursos humanos con la demanda de las necesidades de recursos humanas, nos permite detectar desajustes y diseñar políticas de recursos humanos que sean coherentes con los objetivos globales de la organización. Esta requiere la aprobación de la alta gerencia. (RosaCampos, 2015)

Según lo que Dolan dice acerca del establecimiento de objetivos y políticas de RRHH, hace una comparación de la demanda y la oferta y esto permitirá detectar posibles desajustes, y por lo tanto tomar acciones para resolver. Campos coincide con Dolam en hacer comparación de la oferta disponible de recursos humanos, con las demandas de las necesidades de recursos humanos siempre y cuando estos estén aprobados por la alta gerencia.

De acuerdo a la entrevista realizada a la Lic. Ana María Zamora, responsable del área de RH, la organización cuenta con políticas de planeación de RH, lo que permite lograr los objetivos planteados en la organización.

#### **4.3.1.10. Factores que influyen en la planificación de los recursos.**

##### **4.3.1.10.1. Población y fuerza laboral.**

La planificación de los recursos humanos debe incorporar en su proceso tanto el ambiente general (microambiente) que moldea la fuerza laboral y sus preocupaciones, así como el ambiente particular (microambiente) que influye sobre la fuerza de trabajo con la que se cuenta. La composición del mercado de trabajo ha experimentado en la mayoría de los países profundos cambios alterándose su estructura.

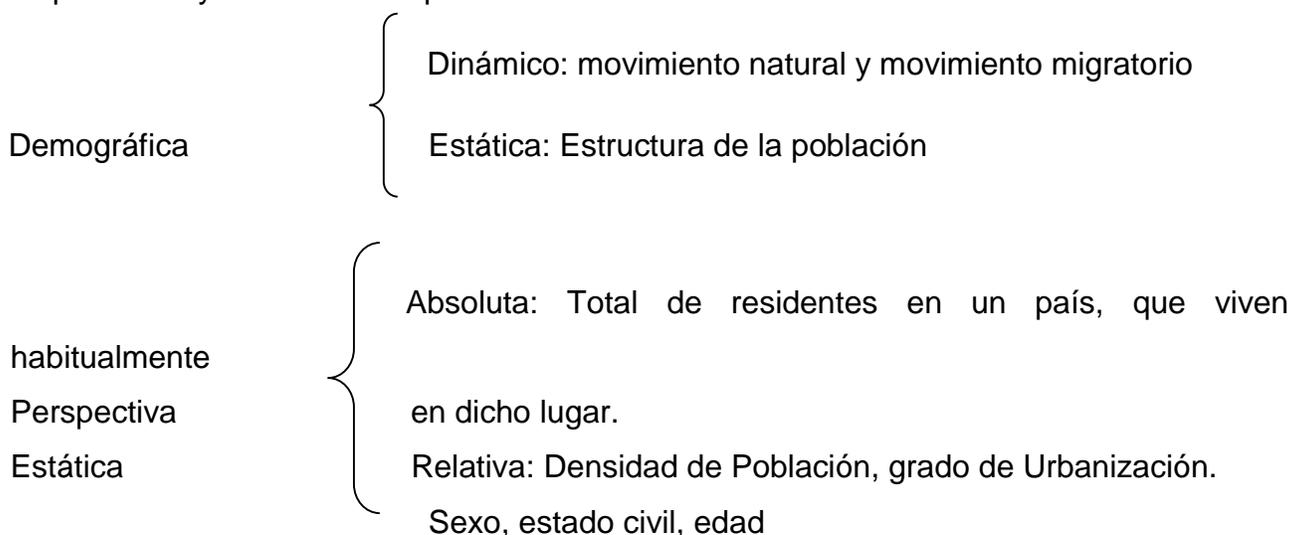
A título de ejemplo veamos algunos datos del caso español.

Población activa. La población activa en España ha pasado de 16.677.200 el último trimestre del año 1991 aproximadamente 48.012.900 a finales del 2001 y 20.855.800 en el 2005. Sin embargo lo más importante es el cambio

experimentado por el papel de la mujer en dicha evolución. Los varones muestran un crecimiento neto de 2.143.500 personas (10.108.200 en 1991, 10.926.800 en 2001 y 12.151.799 en 2005), mientras que en las mujeres, es en el mismo periodo, 3294.100. (5.569.000 en 1991, 7086.100 en 2001 y 8634.100 en 2005). (Dolan, Valle Cabrera, & E Kendalls, 2007, pág. 97)

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

La población y fuerza laboral puede ser:



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

Estos dos autores coinciden Dolan define que la población y fuerza laboral en general (Microambiente), moldea la fuerza laboral, el ambiente particular (microambiente) que influye sobre la fuerza de trabajo. Flores coincide con el ambiente general macro ambiente, producción. Que moldea la fuerza de trabajo además afirma que la población es el principal autor en la economía tanto en el consumo como en producción.

El personal permanente de esta organización son personas activas que obtienen ingresos por la prestación de sus servicios es decir con su trabajo produce ganancias para la organización y para el país.

#### **4.3.1.10.2. 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 importante para la planificación de los recursos humanos, sobre todo en lo que respecta a las actitudes hacia las nuevas formas del trabajo y la movilidad. (Dolan, Valle Cabrera, & E Kendalls, 2007, pág. 97)

Según Dolan el cambio de valores afecta la fuerza laboral y va más que todo a las actitudes de las nuevas formas de trabajo, sin perder de vista intereses y preferencias sociales.

#### **4.3.1.10.3. Descripción y análisis de puesto.**

Análisis de puesto:

La información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el cual los analistas de puestos recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y organizan. Los analistas de puestos son especialistas del departamento de capital humano, cuya labor consiste en obtener datos sobre todos los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen.

Un documento que ayuda al análisis de puestos es el organigrama con el cual opera la institución.

Descripción de puestos

Consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto

determinado. Los siguientes son los elementos básicos en una descripción de puestos: Código, Fecha e identificación de la persona que describió el puesto. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 89)

El análisis de puestos: es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización. Con un análisis de puestos, se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo. Tradicionalmente, es una técnica esencial y dominante de recursos humanos y el punto de partida para otras actividades de recursos humanos. En el ambiente laboral dinámico de la actualidad, la necesidad de un sistema sólido de análisis de puestos es fundamental.

#### Descripción de puestos

Se define como un documento que describe las tareas, los deberes y las responsabilidades de un cargo. Es de vital importancia que las descripciones de puestos sean tan relevantes como exactas. Deben incluir enunciados concisos de lo que se espera que hagan los empleados en el puesto, cómo lo harán y las condiciones en las cuales cumplirán con los deberes. Las descripciones de puestos concisas ponen fin a la posibilidad de escuchar argumentos como “Ése no es mi trabajo”. Entre los aspectos que se incluyen con mayor frecuencia en la descripción de un puesto se encuentran los siguientes:

- ✓ Principales tareas que deberán realizarse
- ✓ Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea
- ✓ Estándares de desempeño que deberán lograrse
- ✓ Condiciones de trabajo y riesgos posibles
- ✓ Número de empleados que realizarán el trabajo, y a quién se reportan
- ✓ Las máquinas y los equipos que se usarán en el trabajo. (R. Wayne Mondy, 2010, pág. 512)

Según los conceptos los autores coinciden que la descripción y análisis de puesto es: Análisis de puesto es la información sobre el puesto y requisitos para llenarlos

en el cual los analistas de puesto son los responsables de recabar información su labor es obtener datos sobre todo los puestos de trabajos que existen en la organización.

Descripción del puesto es una declaración por escrito que se le entrega al trabajador describiendo sus funciones a desempeñar dentro de la organización Wayne agrega Las descripciones de puestos concisas ponen fin a la posibilidad de escuchar argumentos como “Ése no es mi trabajo”. ODESAR no cuenta con fichas ocupacionales para los cargo lo que tiene es manual de procedimientos para que el trabajador se guie en sus tareas.

ODESAR, le da a conocer el manual de procedimiento al trabajador también induce al trabajador para que conozca sus responsabilidades, obligaciones para que este se familiarice con su puesto y realice sus actividades laborales de una forma eficiente. Es beneficioso para el nuevo miembro que formara parte de la organización permitiéndole conocer de una forma más rápida el ambiente de trabajo, personalidad de sus compañeros de trabajo. Respecto a ODESAR cumple con las políticas de planeación de recursos humanos.

#### **4.3.1.10.4. Aplicación de la técnica de incidente crítico.**

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

La técnica de incidentes críticos (**TIC**) es uno de los muchos procedimientos de análisis de trabajo. La TIC se ha utilizado a menudo porque genera definiciones de comportamiento que dejan explícitos al empleado que es lo que se exige y en que se va a basar su evaluación. (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2008)

Los autores coinciden en que el jefe inmediato hace una anotación sobre las habilidades y comportamientos de la persona, debido a esto abra un mejor o peor desempeño. Esta técnica identifica habilidades deseables, indeseables, inconvenientes de basarse en el árbitro del jefe inmediato. María Jesús estudia el comportamiento el comportamiento del trabajador dentro de la empresa a la hora de resolver una situación o problema que se presente con el fin de ver la eficiencia y eficacia para resolverlo. Mientras Luis Gómez define que esta técnica se utiliza a menudo porque genera definiciones del comportamiento del empleado es decir se basa en la evaluación del trabajador.

#### **4.3.1.10.5. Requisito de personal.**

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

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

Los tres autores coinciden en que los requisitos de personal son las características o habilidades que debe tener una persona.

Según la entrevista realizada a la responsable de RH, dentro de los factores que aplica ODESAR, está el requisito de personal, dentro de ellos se encuentra, la experiencia, educación, aptitudes, etc. Para concluir, el requisito de personal se enfoca en la importancia que la organización tiene definida cuando decide hacer

un proceso de selección de personal, los pasos a seguir y todos los requisitos que este busca en la persona para seleccionar al personal idóneo.

Evidentemente la empresa en su reclutamiento solicita requisitos personales, donde identifica la característica del solicitante con el puesto que pretende ocupar y a partir de ello se procede a seleccionar al personal más indicado para el puesto; de esta manera la empresa procura mantener personal calificado en cada una de sus áreas de trabajo.

#### **4.3.1.11. Cuestiones claves que deben considerarse.**

##### **4.3.1.11.1. Diseño y análisis del puesto de trabajo.**

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

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

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

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

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

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, de los métodos de trabajo con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales así como los requisitos personales de sus ocupantes. (Chiavenato I, 2007, págs. 204,227)

El diseño del puesto de trabajo recibe tres influencias importantes. Una es el análisis del flujo del trabajo que, como sabemos, intenta asegurarse de que cada tarea de la organización recibe el trato como input, añade valor a ese trabajo y

después lo pasa a otro trabajador. Las otras dos influencias son estrategia empresarial y estructura organizativa que mejor se ajuste a esa estrategia.

Tras haber realizado un análisis del flujo del trabajo y haber diseñado el trabajo, el empresario tiene que definir y comunicar las expectativas laborales a los empleados. Esto se hace mejor a través de un análisis del puesto de trabajo, que consiste en la recopilación sistemática y la organización de la información relativa a los trabajadores. (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2008, págs. 74,77)

En este caso Idalberto Chiavenato año 2007, establece que diseñar un puesto significa establecer obligaciones como: tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar. Gómez año 2008, establece que un análisis de puesto se basa en la recopilación de información sistemática y organizada de la información relativa a los trabajadores, la técnica de incidente crítico es la más utilizada donde se especifica al trabajador que es lo que se exige y que se va a usar su evaluación.

En si los que nos da a entender el puesto de trabajo es el nexo de unión entre la organización y los empleados; es más, cuando una persona se incorpora a una empresa, sus funciones, tareas, responsabilidades, y condiciones de trabajo van a estar determinadas por el puesto de trabajo que ocupe en la organización.

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

Se necesita una cantidad considerable de información para realizar adecuadamente un análisis de puestos. El analista de puestos identifica los deberes y las responsabilidades reales del puesto. Se determinan las funciones esenciales del puesto, las actividades laborales, las actividades orientadas hacia el empleado, y los tipos de máquinas, herramientas, equipos y materiales usados en el puesto son importantes. Esta información servirá más tarde para ayudar a determinar las habilidades necesarias para el puesto. Además, el analista de puestos contempla los elementos tangibles e intangibles relacionados con el trabajo, como los conocimientos necesarios, los materiales procesados, y los bienes fabricados o los servicios prestados.

- ✓ Resumen de los tipos de datos que se recopilan a través de un análisis de puesto
- ✓ Actividades laborales
- ✓ Actividades orientadas hacia el trabajador
- ✓ Máquinas, herramientas, equipos y materiales usados
- ✓ Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto
- ✓ Desempeño del puesto
- ✓ Contexto del puesto
- ✓ Requisitos personales para el puesto. (R. Wayne Mondy, 2010, pág. 512)

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

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

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

Los tres autores coinciden en lo que respecta a la recopilación de información, Wayne define que Se necesita una cantidad considerable de información para realizar adecuadamente un análisis de puestos y coincide con Dessler.

De acuerdo a la entrevista planteada a la responsable de RH, la organización recopila información del puesto de los trabajadores para su evaluación.

#### **4.3.1.11.3. Métodos y procedimientos para la recopilación de datos.**

Pueden existir tantos procedimientos para recopilar información como aspectos del puesto de trabajo se desee describir. Algunos de los más utilizados son: 1) la observación y el registro mediante dispositivos mecánicos, como cronómetros, contadores o películas; 2) la entrevista con el titular; 3) conferencia con el analista

del puesto de trabajo o con expertos; 4) análisis de los diarios que mantienen los titulares; y 5) cuestionarios estructurados y no estructurados a los que responden los titulares u observadores como el supervisor o analista del puesto de trabajo. Como ya sea señalado, hay que tener en cuenta tres aspectos a la hora de elegir el procedimiento adecuado: la validez, la fiabilidad y el coste son los métodos principales. (Dolan, Valle Cabrera, & E Kendalls, 2007, pág. 63)

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

Los tres autores coinciden en la forma y en los instrumentos que se usaran para recopilar información. Pero Werther añade que en esos elementos hay ventajas y desventajas. En las diferentes maneras de obtener dicha información.

De acuerdo entrevista a aplicada a la responsable de recursos Humanos los métodos que ODESAR, utiliza para la recopilación de información es a través de la entrevista y cuestionarios.

De tal manera puede afirmarse que ODESAR utiliza estos métodos ya que son los más efectivos para conocer al solicitante del puesto y para formar un buen expediente del trabajador.

#### **4.3.1.11.4. Descripción y especificaciones del puesto de trabajo.**

La descripción y análisis de cargo son responsabilidades de líneas y función de staff, es decir, la línea responde por las informaciones ofrecidas, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad del staff, representando en primera instancia por el analista de cargo, quien puede ser un empleado especializado del staff, el jefe del departamento en que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse, o el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utiliza en la descripción y análisis de cargo son:

- ✓ Observación directa
- ✓ Cuestionario
- ✓ Entrevista directa
- ✓ Métodos mixtos. (Chiavenato I. , 2000, pág. 337)

Descripción del puesto:

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:

- ✓ Identificación del puesto
- ✓ Resumen del puesto
- ✓ Responsabilidades y obligaciones
- ✓ Autoridad del titular
- ✓ Estándares de desempeño
- ✓ Condiciones laborales
- ✓ Especificaciones del puesto

Especificación del puesto recurre a la descripción del mismo para responder la pregunta: “¿Cuáles rasgos humanos y experiencia se necesitan para desempeñar bien este trabajo?”. La especificación indica qué tipo de persona se debe reclutar y qué cualidades se deben evaluar. La especificación del puesto puede ser una sección de la descripción del puesto o un documento completamente separado. (Dessler, 2009, pág. 125)

Aquí coinciden los tres autores en que las descripciones se hacen por escrito y que allí se señalan los deberes y todas las tareas, lo que se hace y lo que no se

hace. Chiavenato define que la descripción y análisis de cargo son responsabilidad de línea y staff, representado en primera instancia por el analista de cargo, quien puede ser un trabajador especializado en staff. La organización no cuenta con fichas de cargos.

### **4.3.2. Reclutamiento**

#### **4.3.2.1. Importancia del reclutamiento.**

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

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

En este caso los autores coinciden en que la organización debe obtener un número suficiente de candidatos potencialmente calificados para el puesto. Se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

De acuerdo a la entrevista a plica a la responsable de RH, el reclutamiento es importante para atraer candidatos con los debidos atributos que la organización busca en un trabajador. La importancia del reclutamiento radica en que permite conocer el perfil del solicitante del puesto, la organización no tiene definida las políticas de reclutamiento de RH.

A nuestro criterio es vital que ODESAR defina políticas de reclutamiento para llevar a cabo todo el proceso de manera sistematizada u ordenada. El reclutamiento es importante, ya que con un buen número de candidatos se da a la tarea de escoger a los más idóneos para los puestos.

#### **4.3.2.2. Fuentes y métodos para conseguir candidatos al puesto de trabajo.**

Se ha comprobado ya, que las fuentes de reclutamiento son las áreas de mercado de recurso humanos exploradas por los mecanismos del reclutamiento. También verificamos que el mercado de recursos humanos, está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa); o disponibles (desempleados). Los candidatos empleados o disponibles pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tiene) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa incluso en la nuestra. (Chiavenato I. , 2000, págs. 218-219)

Según (Gòmez Mejìa, Balkin, & Cardy, 2008, págs. 193-196) existen numerosas fuentes de reclutamiento a disposición de las organizaciones. Las más importantes son:

- ❖ Empleados actuales: Muchas empresas tienen una política consistente en informar a los actuales empleados sobre la disponibilidad de puestos antes de intentar reclutar de otras fuentes. La contratación interna da a los empleados actuales la oportunidad de pasar a los puestos más deseables de la empresa. Sin embargo, la promoción interna crea de forma automática otro puesto libre que hay que ocupar.
- ❖ Referencias de los empleados actuales: Los estudios han demostrado que los empleados contratados a través de referencias dadas por los empleados actuales tienden a quedarse más tiempo en la organización y muestran una mayor lealtad y satisfacción con el puesto que los empleados contratados por otros medios.
- ❖ Antiguos empleados: Una empresa podría decidir reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para la organización. Normalmente, estas personas fueron despedidas, aunque también podrían ser trabajadores estacionales (que trabajan durante las vacaciones de verano o la temporada de impuestos, por ejemplo).

- ❖ Anuncios en prensa y radio: Los anuncios se pueden utilizar cuando se hace un reclutamiento local (periódicos) o para búsquedas regionales, nacionales o internacionales (revistas profesionales).
- ❖ Anuncios en Internet y en páginas web especializadas.  
Cada vez más, los empresarios están acudiendo a la red como herramienta de contratación porque los anuncios son relativamente baratos, más dinámicos y, a menudo, pueden dar resultado más rápido que los anuncios de periódicos.
- ❖ Agencias de contratación: Muchas organizaciones utilizan a agentes externos para reclutar y seleccionar a los candidatos a un puesto. Normalmente, las agencias de contratación reciben unos honorarios en función del salario que se ofrece al nuevo empleado. Las agencias pueden ser muy útiles cuando la empresa está buscando a un empleado con unas cualidades específicas.
- ❖ Empleados temporales: Los trabajadores temporales proporcionan a los empresarios flexibilidad para cubrir rápidamente fluctuaciones en la demanda. Contratar empleados temporales permite a los empresarios evitar el coste de tiempo de un proceso de contratación con entrevistas y pruebas de conocimiento.

Gómez y Chiavenato coinciden en que las fuentes de reclutamiento son las áreas de mercados de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamientos a disposición de las organizaciones. El mercado de recursos humanos está conformado por candidatos que pueden estar empleados o disponibles; entre estas técnicas están: Empleados actuales, referencia de los empleados actuales, agencias de contratación etc.

De acuerdo a la entrevista aplica a la responsable de RH, la fuente aplicada es “empleados actuales” ya que dentro de las políticas de la organización esta informar a los trabajadores actuales sobre la disponibilidad de puestos antes de intentar reclutar de otras fuentes.

#### 4.3.2.2. Tipos de reclutamientos.

Reclutamiento interno: El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (motivación vertical), o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). Así el reclutamiento implica:

- ✓ Transferencia
- ✓ Ascenso
- ✓ Transferencia con ascenso
- ✓ Programas de desarrollo de personal
- ✓ Planes de carrera para el personal.

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

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

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

- ✓ Transferencia de personal
- ✓ Promoción de personal
- ✓ Transferencia con promoción de personal
- ✓ Programa de desarrollo de personal
- ✓ Planes de carrera para el personal.

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

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

Reclutamiento Interno: Hemos visto que el personal requerido por la organización puede estar ya trabajando en otros puestos dentro de la misma empresa o estar fuera de ella. Cuando la empresa busca los candidatos para un cargo vacante dentro de sus fuerza laboral, se dice que se hace reclutamiento interno.

Ventajas del reclutamiento interno.

- ✓ Los candidatos son bien conocidos facilitándose tanto el proceso de reclutamiento como el de selección.
- ✓ Los candidatos poseen ya un buen conocimiento de la empresa, disminuyendo de esta manera el periodo de inducción y el frecuente rechazo que encuentra la persona recién nombrada en un cargo.
- ✓ Ofrece a los trabajadores la posibilidad de ascenso dentro de la empresa, motivando de esta manera a sus colaboradores.
- ✓ Aprovecha las inversiones realizadas por la empresa en entrenamiento de su personal.

Reclutamiento Externo: Cuando recurre a otras fuentes diferentes a su propio personal, entonces está haciendo reclutamiento externo. Con alguna frecuencia

las organizaciones enfrentan la situación de escoger de entre dos tipos de reclutamiento.

Desventajas del reclutamiento de externo:

- a) Tiende a establecer la antigüedad como el principal factor de ascenso, subvalorando así la capacidad y otros méritos laborales.
- b) Reduce la posibilidad de vincular en los cargos importantes a personal con nuevas ideas y experiencias diferentes, con lo cual se aumenta el riesgo de anquilosamiento de la institución.
- c) Propicia un ambiente caracterizado por integras y excesiva competitividad entre los trabajadores.
- d) Produce el llamado efecto dominio al generar sucesivas vacantes, pues el trabajador promocionado para llenar la posición disponible necesita ser remplazado en su cargo actual. Si este remplazo se realiza con un trabajador de la compañía se produce un nuevo cargo disponible que debe llenarse de la misma manera, a menos que se decida apelar al reclutamiento externo o suprimir la última posición que aparezca vacante.
- e) Exige una intensa coordinación, especialmente cuando las personas promovidas pertenecen a diferentes áreas de la empresa.
- f) Tiende a incrementar los costos laborales por la posibilidad que se presenta de contratar personas con sueldos inferiores a los que tienen los trabajadores reemplazados y cuyas condiciones salariales han ido mejorando por razones de su antigüedad en la empresa.

Reclutamiento Mixto: En la práctica, las empresas no hacen solo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge

siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. (Castillo Aponte, 2006, págs. 112,113)

En este caso Chiavenato habla de los tipos de reclutamiento: interno, externo y mixto y en sus dos ediciones añade los mismos conceptos. Al igual José castillo Ponce coincide con Idalberto Chiavenato en que cuando se asciende a una persona ya sea de manera horizontal o vertical en la organización es reclutamiento interno y cuando se busca cubrir una vacante con personal que no trabaja en la organización es reclutamiento externo; al igual cuando se tiene que promover un trabajador y hay que buscar la vacante del puesto promovido fuera de la organización es reclutamiento mixto.

De acuerdo a la entrevista aplicada a la responsable de RH, el reclutamiento que aplica la organización es mixto. Ya que buscan personal dentro y fuera de la organización. Ya que ODESAR, les da prioridad a los empleados actuales si estos han realizado su trabajo con eficiencia ellos valoran a la hora de cubrir una vacante al puesto, si la organización no cuenta con el personal requerido dentro de la organización se procede al reclutamiento externo pero siempre se evalúa al personal interno antes de tomar la decisión.

Se puede afirmar que es correcto que ODESAR, le de oportunidades al trabajador para que este ascienda de puesto, como trabajador se siente contento y feliz, por la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos.

#### **4.3.2.4. Proceso de reclutamiento.**

El proceso se inicia con la información referente a las necesidades presentes y futuras de la empresa y continúa con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proporcionar el número suficiente de candidatos.

Podemos distinguir dos etapas del proceso de reclutamiento.

##### **1. Etapa de investigación:**

- ✓ Determinar las necesidades y características del personal.
- ✓ Medios que se van utilizando para divulgar la oferta del empleo.

## 2. Etapas de ejecución:

- ✓ Establece las fechas de inicio y la posible fecha de finalización
- ✓ Medios que se van utilizando para divulgar la oferta de empleo. (David, Isabel, & Nazario, 2006, pág. 199)

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

Entendemos por proceso de reclutamiento toda la serie de actividades dirigidas a atraer la atención de candidatos calificados con objetivos de ocupar los puestos de una organización. De hecho el reclutamiento trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos sobre los que posteriormente se realizara el proceso de selección.

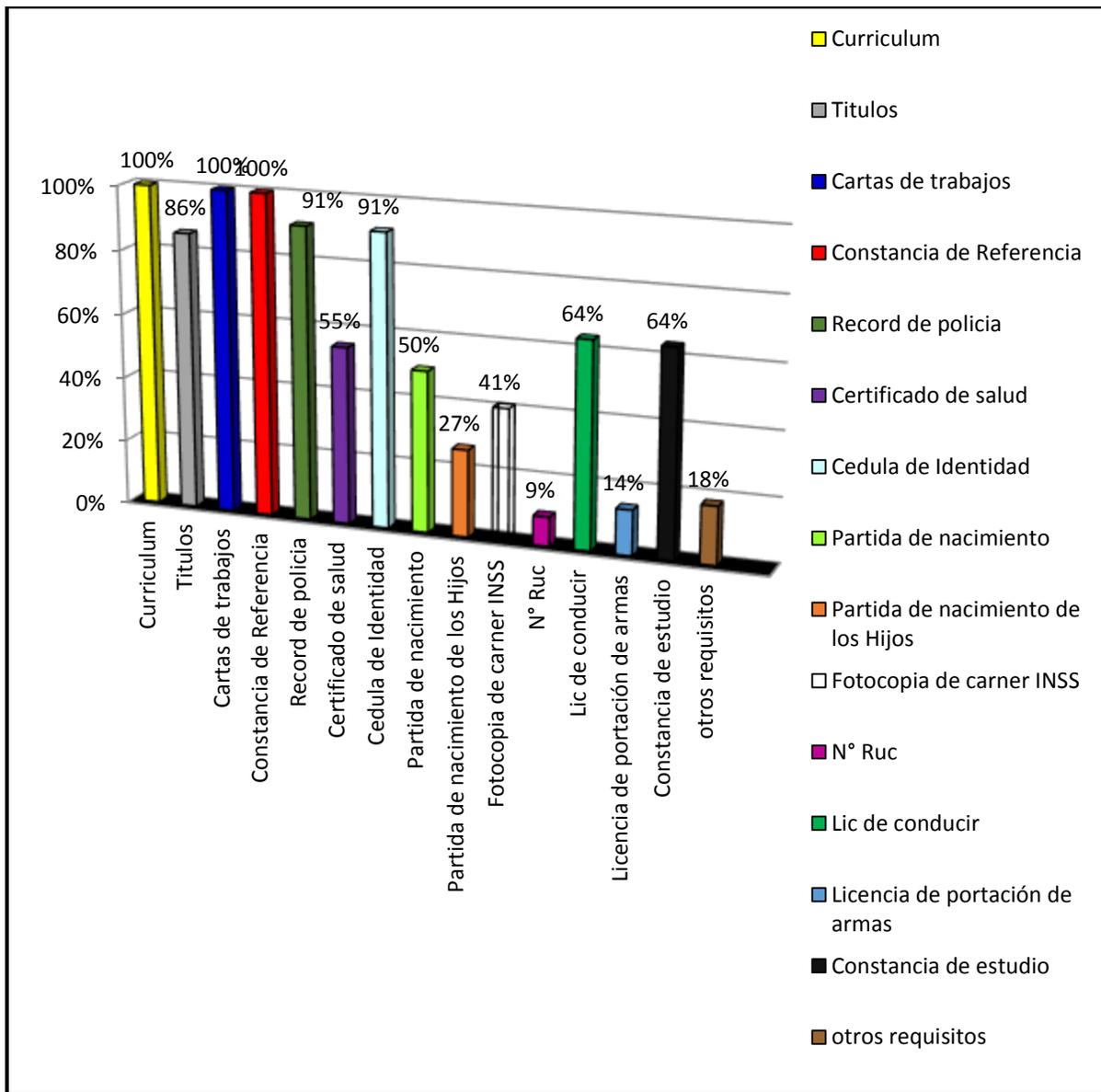
Hay una serie de documentos necesarios al contratar un nuevo trabajador, los cuales pueden variar dependiendo las necesidades, políticas de la empresa y tipo de puesto. (Grados, 2013, pág. 256).

De acuerdo entrevista aplicada a la Administradora, la organización si cuenta con un banco de datos de recursos humanos que se ajusta a las políticas de la empresa.

La busca de los candidatos si responde a la descripción y análisis del puesto; las personas que trabajan actualmente en la organización cumplen con sus tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, atreves de análisis los puestos la organización valora y clasifica el desempeños de sus trabajadores.

Gráfico N° 8

Documentos que adjunta el candidato a solicitud de empleo.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la aplicación de encuesta a los trabajadores.

En la encuesta realizada a los empleados de ODESAR sobre qué tipo de documentación adjunta el candidato a la solicitud de empleo el 100% respondió que adjunta currículum, cartas de trabajo, constancia de referencia, 91% respondió que adjuntan cedula de identidad y record de policía, el 86% títulos el 64% dijo

que adjuntaban licencias de conducir y constancias de referencia, el 50% partidas de nacimiento, el 41% fotocopias diversas, el 27% partidas de nacimiento, el 18% otros requisitos, el 14% licencia de portación y el 9% núm. RUC.

Mediante encuesta aplicada a la responsable de recursos humanos, ODESAR, los documentos a los que más hace referencia para la solicitud de empleo son currículum, constancia de referencia, cedula de identidad, record de policía, títulos siendo estos los porcentajes más altos en la encuesta realizada a trabajadores, se pudo observar en expediente del trabajador estos documentos mencionados anterior mente esto permite tener un buen control en el expediente y no tener ninguna recomendación en casos de auditoria.

#### **4.3.2.5. Recepción de documentos.**

Conjunto de operaciones de verificación y control que una institución debe realizar para la admisión de los documentos que le son remitidos por una persona natural o jurídica.

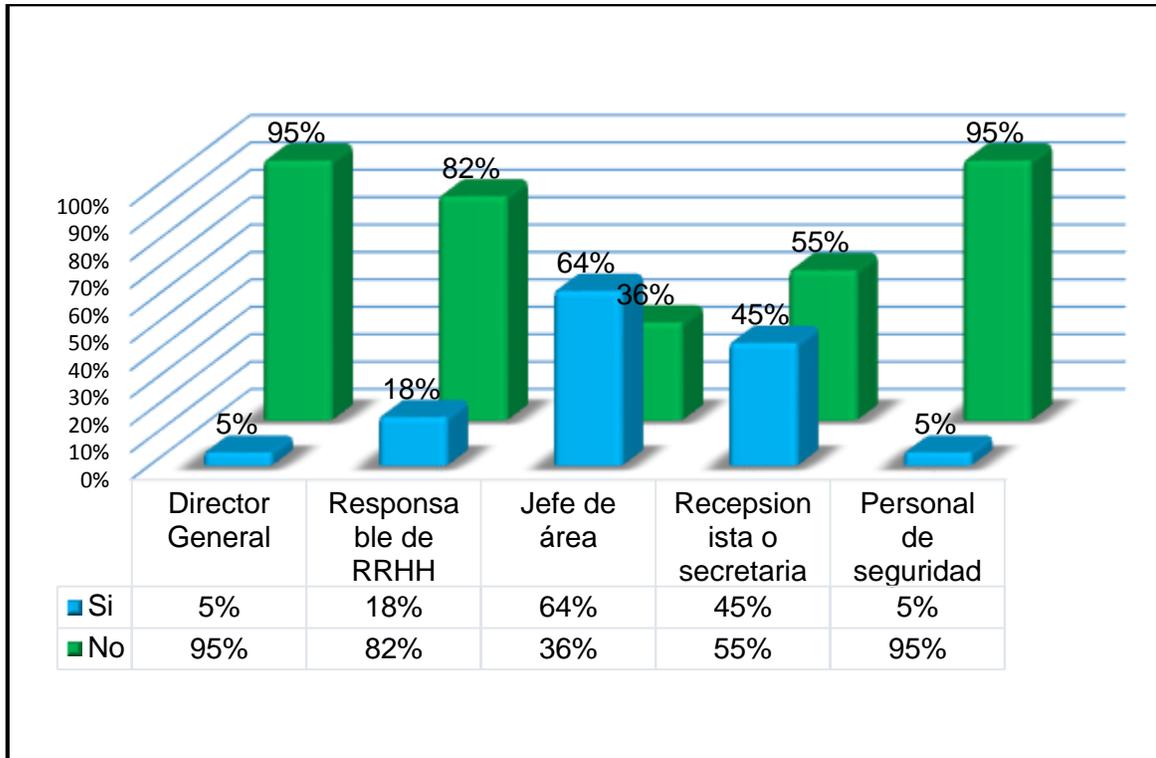
El registro de entrada y salida de documentos ha evolucionado de forma relevante en los últimos tiempos, es necesario que en las empresas se lleve un control de toda la correspondencia tanto a través de servicios de correos, como la que se escribe mediante fax, mensajería. Este control se realiza mediante el registro libro de entrada.

Cuando se recibe la correspondencia en la empresa pasa por las siguientes fases:

- ✓ Recepción
- ✓ Apertura y selección
- ✓ Registro
- ✓ Distribución (Martos Navarro & Muñoz Labiano, 2006, pág. 267)

Gráfica N° 9

Responsable de recepción de documentos del candidato.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la aplicación de encuesta a los trabajadores

Al realizar la encuesta a los trabajadores de la empresa ODESAR en base a quien es el encargado de recepcionar los documentos del solicitante el 64% dijo que el jefe de área, mientras que el 45 % dijo que la recepcionista o secretaria, el 18% respondió que el responsable de RRHH y el 5% corresponden al director general y personal de seguridad. Por otra parte el 95% dijeron que ni el director ni el personal de seguridad reciben documentos, el 82% dijo que el responsable de RRHH no recibe documentos, el 55% dijo que la secretaria no recibe y el 36% dijo que el jefe de área no recibe.

La recepción de documentos es importante para la circulación de documentos empresariales es una parte complementaria del proceso de comunicación, de acuerdo a la entrevista aplicada a la responsable de RH, la persona asignada de recibir los documentos del candidato es la recepcionista o secretaria, quien

posterior mente se los entregan a ella, aunque este resultado tiene variación con la encuesta aplicada a los trabajadores de ODESAR ya el porcentaje más alto contesto que el jefe de área es el encargado de recepcionar los documentos, siguiendo recepcionista; de acuerdo a la guía de observación se pudo apreciar que cualquier información o entrega de documentos se les da a recepcionista.

Para hacer una buena recepción de documentos en ODESAR se debe de tener a una persona encargada de reclutamiento, porque no es correcto entregar los documentos a cualquier persona, sino al que realmente tenga el conocimiento de revisar la documentación emitida.

### **4.3.3. Selección.**

#### **4.3.3.1. Concepto.**

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

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

Todos los autores se refieren a procesos para seleccionar candidatos para los puestos, con la finalidad de contratar al personal adecuado.

De acuerdo a entrevista aplicada a la responsable de RH, el proceso de selección es importante porque permite determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan el requisito de puesto. A nuestro criterio ODESAR, debería buscar a alguien que se encargue del proceso de selección ya que esta responsabilidad actualmente es de la administradora de Rh.

#### **4.3.3.2. Importancia.**

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

- Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.
- Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas.
- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.
- Para lograr eficazmente estos fines, las actividades de selección y orientación deben tomar en consideración sus interacciones con los otros procesos de gestión de los recursos humanos. (Dolan, Valle Cabrera, & E Kendalls, 2007, pág. 148)

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

En este caso Robert y Dolan coinciden en que la importancia de la selección es identificar y disponer de personas más calificadas para el puesto.

De acuerdo a la entrevista aplicada a la responsable de Rh, la importancia del proceso de selección radica en contratar a personas que satisfagan los objetivos de la organización, al igual permite ubicar al aspirante de acuerdo a su perfil. Para el responsable de RH de ODESAR, la selección es importante ya que gracias a ella se escoge entre todas las personas reclutadas, a la persona ideal o a la que más se apega a la característica del puesto.

Es correcto que ODESAR siempre siga con estos procesos bien ejecutados ya han logrado contratar al personal correcto para los puestos a cubrir.

#### **4.3.3.3. La selección como proceso de comparación.**

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la comparación) y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la proporciona la descripción y análisis de puesto o de las habilidades requeridas, y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denomina X, la segunda variable se denomina Y. (Chiavenato I. , 2009, pág. 145)

La selección es un proceso de comparación y de predicción de un lado este proceso coteja los requisitos del puesto de trabajo que hay que cubrir y el perfil de los candidatos que participan en proceso de otro lado, pronostica a prevé acerca del modo en que esa persona se desarrollara en el puesto. . (Oltra, Vilà, & Diza, 2011, pág. 107)

Los tres autores coinciden en su punto en que la selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan.

De acuerdo a entrevista aplicada a la responsable de RH, la persona se selecciona de acuerdo a las características del cargo. Es correcto que se realice una selección de acuerdo al conocimiento de la persona y ideología política, en si ODESAR debe contratar personal que tenga preferencias con la política gubernamental ya que una persona que no se identifique con la ideología política no se sentirá como en la organización.

#### **4.3.3.4. La selección como proceso de decisión y elección.**

Una vez comparados los requisitos del puesto y de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicito la ocupación del puesto. El órgano de selección (staff)

no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada con técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. (Chiavenato I. , 2009, pág. 145)

La selección de personal es la toma de decisión para ocupar un puesto de trabajo. Esta toma de decisiones puede ser un proceso propiamente racional de elegir en varias alternativas u opciones (candidatos) que llenen mejor las expectativas de éxitos del puesto de trabajo. Sin embargo la vida cotidiana no nos enseña a tomar decisiones racionales nos dejamos llevar por impulsos, gustos, estados de ánimo. (Sièlizer, 2005, pág. 6)

Los autores se refieren a un proceso donde se hace una comparación de requisitos de puesto y de los candidatos. El órgano de selección staff es el encargado del proceso de comparación, este lo único que puede es proporcionar una asesoría especializada en técnicas de selección, pero la aceptación del candidato siempre es del departamento solicitante, al igual Mario Siliézar define que es un proceso propiamente racional en elegir entre varias alternativas u opciones que llenen las expectativas del puesto de trabajo.

De acuerdo a la entrevista realizada a la responsable de Rh, las personas encargadas de seleccionar al candidato es la responsable de recursos Humanos y directora general. Lo correcto sería que hubiera un órgano especializado en seleccionar a los candidatos y que la decisión a la vacante del puesto la realice el departamento donde está la vacante.

#### **4.3.3.4.1. Modelos del comportamiento.**

#### **4.3.3.4.2. Modelos de colocación.**

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

Un candidato para una vacante. Cuando no se incluye la categoría del rechazo, en este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno. (Chiavenato I, 2007, pág. 155)

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

Según Chiavenato en sus dos versiones afirma que el modelo de colocación admite al candidato sin más trámites. Por otra parte Merjin coincide con Chiavenato.

#### **4.3.3.4.3. Modelo de selección.**

Cuando hay varios candidatos y una sola vacante. Se compara cada candidato con los requisitos del puesto; las alternativas son aprobación o rechazo si se rechaza, queda eliminado el proceso, pues hay varios candidatos para una sola vacante. (Dessler, 2009, pág. 146)

Como lo dice en su libro (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2008) Hay varios candidatos y sólo una vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y sólo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si el candidato es aprobado se le debe admitir. Si es reprobado, se le elimina del proceso de selección porque existen otros candidatos para el puesto vacante y sólo uno de ellos podrá ocuparlo.

Los autores coinciden en que este modelo hay varios candidatos y una solo vacante. En este caso los candidatos solo tienen una oportunidad de ser aceptados ya que demanda del puesto es bastante. Este modelo es lo contrario del modelo de colocación los candidatos no están seguros del puesto.

De acuerdo a la entrevista aplicada a la responsable de RH, el modelo implementado en la organización es el modelo de selección.

#### **4.3.3.4.4. Modelo de clasificación.**

Es un enfoque más amplio y más situacional, con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos de cada puesto que se pretende llenar. Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto aprobación o rechazo. Si es rechazo se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos hasta agotar, las vacantes y por ello se le denomina modelo de clasificación (Chiavenato I. , 2009, pág. 146)

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

Aquí en este caso Chiavenato en sus dos ediciones, dice que este modelo de clasificación es cuando hay varios candidatos para varias vacantes, donde el candidato solo tiene dos opciones por puesto aprobación o rechazo. Hasta que se agoten las vacantes.

#### **4.3.3.4.5. Modelo de valor agregado.**

“Este modelo o va más allá de la simple comparación en el puesto que centra que se ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrecen interesan a la organización, el candidato aceptado. De lo contrario, se le rechaza .La idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que

garanticen su competitividad .También ofrece la manera mejor de aumentar el capital humano de la organización.” (Chiavenato I. , 2009, pág. 140)

Según Chiavenato da a entender que el modelo del valor agregado, es cuando el candidato es visto como competencia, para incrementar la competencia de la organización. De acuerdo a entrevista aplica a la responsable de RH, el modelo que aplica la organización es el modelo de selección.

#### **4.3.3.5. Proceso de la selección de personal.**

##### **4.3.3.5.1. Recepción preliminar de solicitudes.**

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

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

Estos autores difieren en sus conceptos ya que Werther dice que este proceso se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal. Y Grados menciona que lo más recomendable es que se cuente con un formato de solicitud propio de la empresa y así se separan los que cumplen o no con el perfil.

#### **4.3.3.5.2. Administración de exámenes.**

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

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

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

se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma. (Chiavenato I. , 2007, pág. 182)

Según Werther en su edición del 2000 y 2008 menciona el mismo concepto acerca de lo que es administración de exámenes y hace referencia a exámenes que simulan las condiciones de trabajo. Sin embargo Chiavenato dice que la administración de exámenes busca medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto. Es de gran importancia administrar exámenes a las personas de esta forma se evalúa el grado de conocimiento que posee el entrevistado.

Tipos de prueba.

- ❖ Las pruebas de conocimiento del puesto son aquellas que miden los conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto que pretende ocupar. Tales pruebas están comercialmente disponibles, pero las empresas individuales también las pueden diseñar en forma específica para cualquier puesto, con base en los datos derivados del análisis de puestos.
- ❖ Pruebas de desempeño: Miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto; por ejemplo, un cocinero puede ser sometido a un examen de habilidad para hornear un platillo. Con frecuencia la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada. En ejemplo anterior es obvio que la organización espera que cocinero hornee ciertos platillos como parte de su puesto y no que prepare tacos al carbón.
- ❖ Prueba psicológicas se enfocan en la personalidad. Se encuentra entre las menos confiables, su validez es discutible por que la relación entre personalidad y desempeño suele ser muy vaga y subjetiva.
- ❖ Exámenes de repuestas graficas: Miden las repuestas fisiológicas a determinados estímulos las pruebas de polígrafo o detector de mentiras es la más común. Su uso es casi inexistente en el ámbito delas empresa

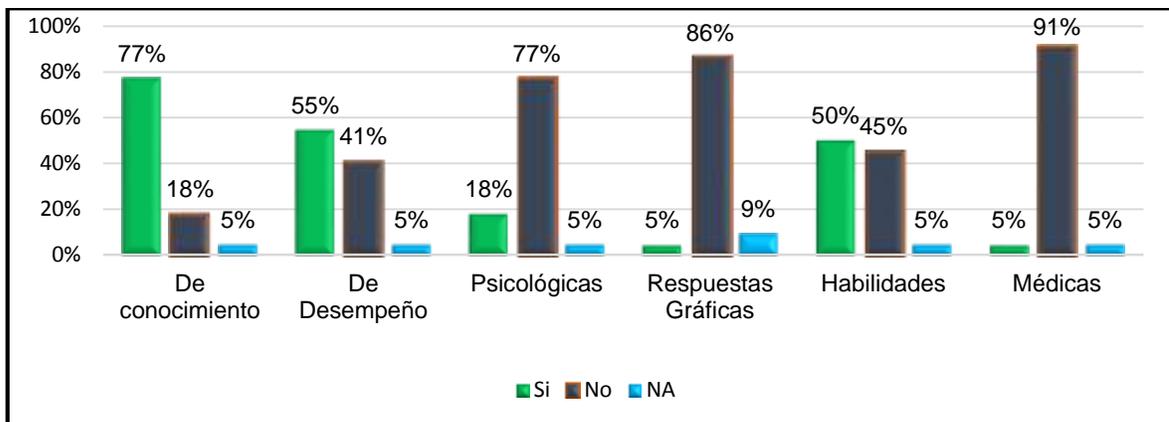
latinoamericanas a causa tanto de factores éticos (el rechazo que se puede experimentar es muy grande) como de factores económicos. Su uso extensivo no es previsible.

- ❖ Las pruebas de habilidades psicomotrices: son aquellas que miden la fuerza, la coordinación y la destreza. La miniaturización de las partes de equipo que deben ensamblarse ha acelerado el desarrollo de pruebas para determine estas habilidades.
- ❖ Examen médico de exposición a sustancias peligrosas= Analiza el nivel de exposición del trabajador a sustancias nocivas para la salud, como niveles altos de humo, químicos peligrosos, etcétera (mineros, trabajadores de operaciones industriales, investigación de ciencias aplicadas). (Werther w. B., 2000, p. 189)

Werther define que al realizar una prueba a la persona que está interesada en el puesto tiene como objetivo, medir el conocimiento, su personalidad etc. En resumen las pruebas es el medio ideal mediante el cual se demuestra la verdad de los hechos de los conocimientos, cualidades de alguien. Es la acción de probar a alguien para verificar su eficacia, ante la prueba aplicada.

Gráfico N°10

Tipos de pruebas que se realizan en el momento de selección.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la aplicación de encuesta a los trabajadores.

Al realizar la encuesta a los trabajadores de ODESAR en cuanto a que tipo de prueba fueron sometidos, en pruebas de conocimiento el 77% dijo que si el 18% que no y el 5% no aplico, en cuanto a pruebas de desempeño el 53% dijo que si y el 41% dijo que no y el 5% no aplico, en cuanto a habilidades el 50% dijo que si, el 45% que no y el 5% no aplico, en pruebas psicológicas el 18% dijo que si el 77% dijo que no y el 5% no aplico, en respuestas graficas el 5% dijo que si, el 86% dijo que no y el 9% no aplico. Y por último en lo que se refiera a pruebas médicas el 5% dijo que si el 91% dijo que no y el 5% no aplico.

Según entrevista con la administradora se conoció que la prueba que más resalta es la de conocimientos, habilidades, de desempeño. Ella menciona que la empresa necesita personal conforme a sus criterios. Datos que coinciden con la encuesta aplicada al responsable de Rh. Se observó que la empresa cuenta con una profesional en el campo de Psicología.

Se puede considera que para ocupar un puesto de trabajo en ODESAR, hay que estar bien preparado ya que el cargado de selección evalúa conocimientos, habilidades adquiridas mediante el estudio y la práctica.

#### **4.3.3.5.3. Entrevista de selección.**

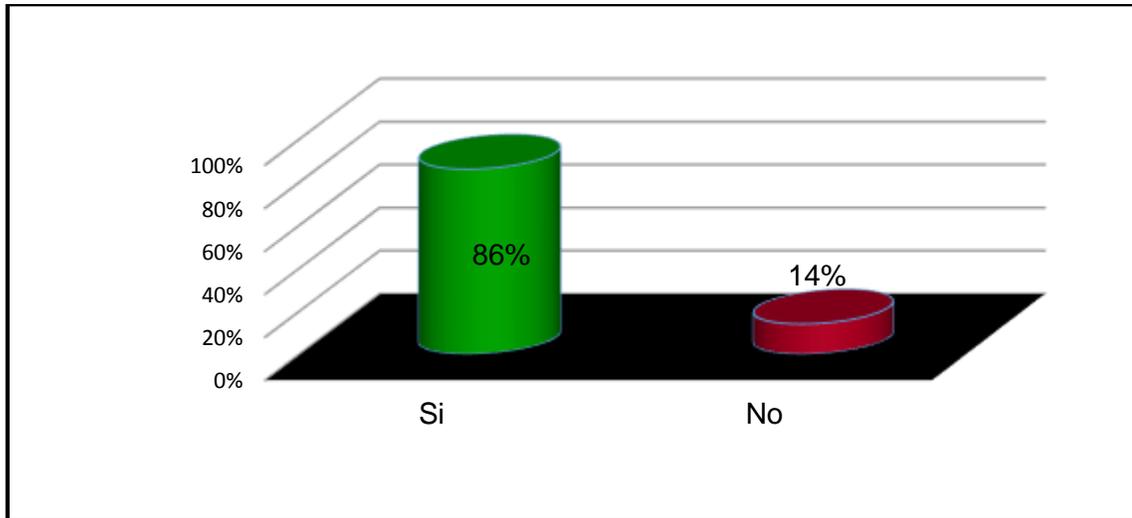
Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato. (Idalberto, 2009, pág. 149)

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

Chiavenato y Dolan coinciden, ya que dicen que es el método más utilizado y común en las empresas.

Gráfico N° 11

Entrevista de selección para elegir al candidato a una vacante.



Fuente: Elaboración propia a partir de la elaboración de encuesta a trabajadores de ODESAR.

La entrevista es un método muy utilizado para obtener la información, la conformación del equipo de trabajo, si bien parece ser un buen procedimiento para recabar información sobre los antecedentes. Según el gráfico, un 86 % de los trabajadores encuestados manejan la información de que si se realiza entrevista de selección y un 14% contestó que no se realiza entrevista de selección.

De acuerdo entrevista realizada a la responsable de recursos humanos la organización si realiza entrevista de selección es la que mayor influencia tiene a la hora de tomar la decisión para la selección del candidato y el cuestionario es estándar para todos los puestos de trabajos. Datos que coinciden con las repuestas obtenidas mediante encuesta aplicada a los trabajadores.

Quiere decir que la selección en ODESAR, se prioriza aquellos que coinciden con las ideologías políticas gubernamentales.

#### 4.3.3.5.4. Proceso de la entrevista.

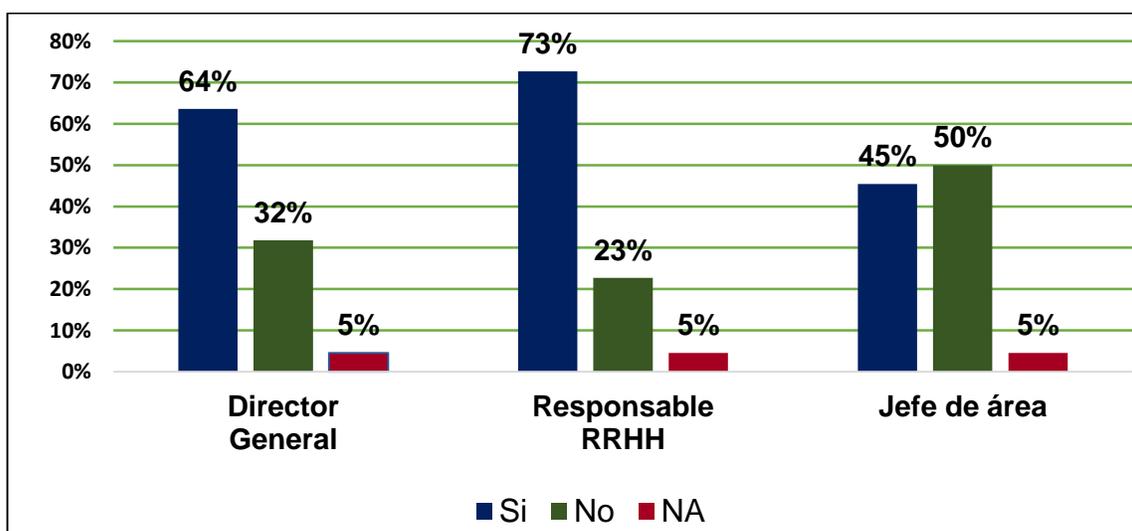
El proceso de la entrevista puede proporcionar mayor o menor grado de libertad al entrevistador cuando realiza la entrevista. En otras palabras, la entrevista puede ser estructurada y estandarizada y también puede ser enteramente libre, a voluntad del entrevistador o sujeta a las circunstancias. (Chiavenato I. , 2009, pág. 250)

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

Los autores tanto Chiavenato como Werther coinciden en algo y es que ellos refieren de que la entrevista es un instrumento que da libertad al entrevistador de preguntar lo que desea, y que posibilitan la comunicación más fluidamente.

Gráfico N°12

Responsable de entrevista de trabajo.



Fuente: Elaboración propia a partir de la elaboración de encuesta a trabajadores de ODESAR.

Mediante la aplicación de encuesta a los trabajadores de la empresa se pudo cerciorar que un 73% de ellos consideran al responsable de RRHH, es el

responsable de aplicar la entrevista, un 23% contestó que no es el responsable de RRHH, la persona encargada de hacer la entrevista al trabajador, seguido de un 5% que contestó no aplica, un 64% contestó que la directora general es la responsable de hacer la entrevista, un 23% contestó que no, seguido de un 5%, mientras que un 45% contestó que el jefe de área es la persona responsable de hacer la entrevista, seguido de 50% que contestó que no es el jefe de área, un 5% contestó que no aplica.

A partir de los resultados obtenidos de la responsable de RH, se pudo determinar que hay una relación entre los funcionarios Director General y Responsable de RH, a la hora de aplicar la entrevista. Resultados que difieren de acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores ya que ellos respondieron que tanto la directora, responsable de RH, Jefe de área hacen las entrevista de selección.

Consideramos que la entrevista la debe realizar el responsable del departamento donde está la vacante en este caso jefe de área, ya que es la persona indicada en evaluar los conocimientos y característica del seleccionado el cual pretende ocupar el puesto.

#### **4.3.3.5.5. Verificación de referencias y antecedentes.**

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

Casi todos los empleadores verifican y comprueban las referencias y la información de los antecedentes de las personas que solicita empleo. Se estima que alrededor del 95% de las empresas de estados unidos comprueban los antecedentes y que es probable que la mayor parte de ellas recurrirá a preguntar

las cosas por teléfono. El resto usa fuentes de antecedentes, como despachos que se encargan de verificar el crédito comercial y las cartas de recomendación. (Dessler G, 2001, pág. 190).

Los tres autores coinciden en que todo empleador revisa las referencias y los antecedentes de los que solicitan empleo ya que es necesario que ellos sepan qué clase de personas formaran parte de sus empresas; aparte de autenticar la veracidad de los datos.

#### **4.3.3.5.6. 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 ausentaran con frecuencia a causa de sus constante quebrados de salud. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 217)

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

Tanto Werther como Dolan y Jaime dicen que la evaluación médica es de suma importancia porque los empleadores necesitan conocer la situación médica de los candidatos a los puestos para que no haya problemas a futuro. Accidentes que luego tiene que asumir la empresa.

#### **4.3.3.5.7. 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. A sí mismo, pueden responder con mayor precisión a preguntas específicas. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 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)

En este caso Werther en sus edición 2008 asevera el mismo concepto en lo que refiere a la entrevista con el supervisor, solamente la diferencia es que en uno dice que los gerentes y supervisores deciden contratar, y en la otra edición menciona que en algunas empresas es que el gerente y supervisor pueden contratar o sea él hace una especificación. Y Dessler nos dice que es el supervisor que realiza la evaluación, y este califica a los empleados.

#### **4.3.3.5.8. Descripción realista del puesto.**

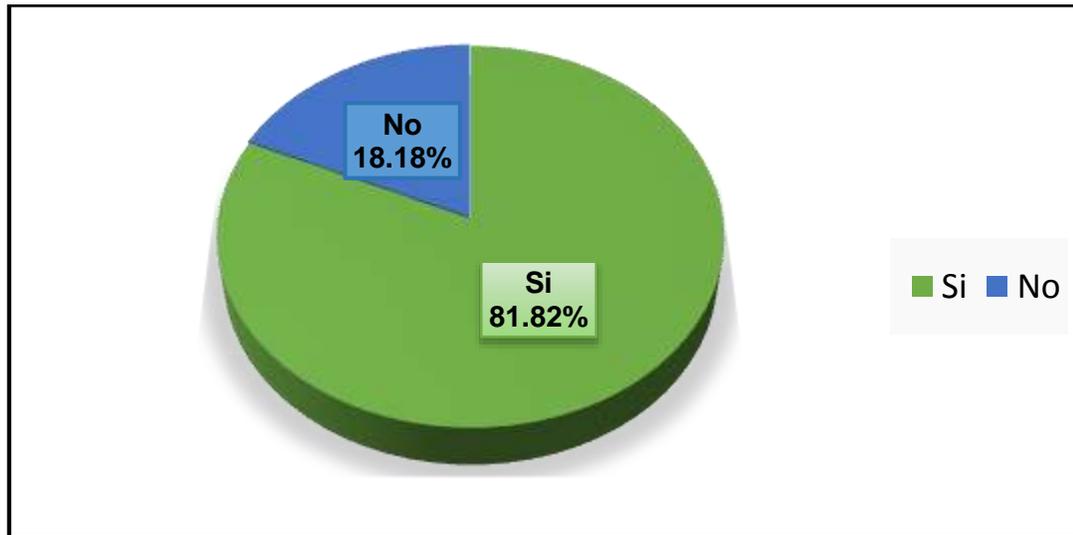
La descripción del puesto consta de las siguientes partes:

- ✓ Título del puesto
- ✓ Código
- ✓ Consideraciones sobre materiales, equipos requeridos
- ✓ Tiempo necesario para el aprendizaje del puesto.
- ✓ Remuneración a recibir.
- ✓ Horario de trabajo. (Stephen, 2004)

En este caso el autor define sobre descripción de puestos un sinnúmero de elementos que deben llevar.

Gráfico N°13

Selección, contratación y prestación de ficha de cargo.



Fuente: Elaboración propia a partir de la elaboración de encuesta a trabajadores de ODESAR.

Se determina que un 81.82% le aplicaron una selección de familiarización en el puesto a ocupar y un 18.18% no le aplicaron una selección de familiarización o herramientas para su cargo a ocupar.

A partir de estos resultados la organización está cumpliendo con lo establecido en las políticas ya que las personas una vez contratada le definen mediante herramientas sus funciones a desarrollar, para que este se sienta feliz con su trabajo y se desarrolle de una manera eficiente sus funciones laborales. De acuerdo a la entrevista aplicada al responsable de RH, no se entrega ficha de cargo a ocupar, para que el nuevo trabajador conozca detalladamente las actividades a desarrollar, Mediante la guía de observación no se pudo verificar un documento como este.

Es importante que ODESAR, tenga una ficha de cargo, para que el nuevo miembro que se está integrando a la organización conozca de una forma directa

cuáles son sus actividades a desarrollar dentro de la organización, así facilitaría realizar un mejor proceso de inducción.

#### 4.3.3.5.9. Decisión de contratar.

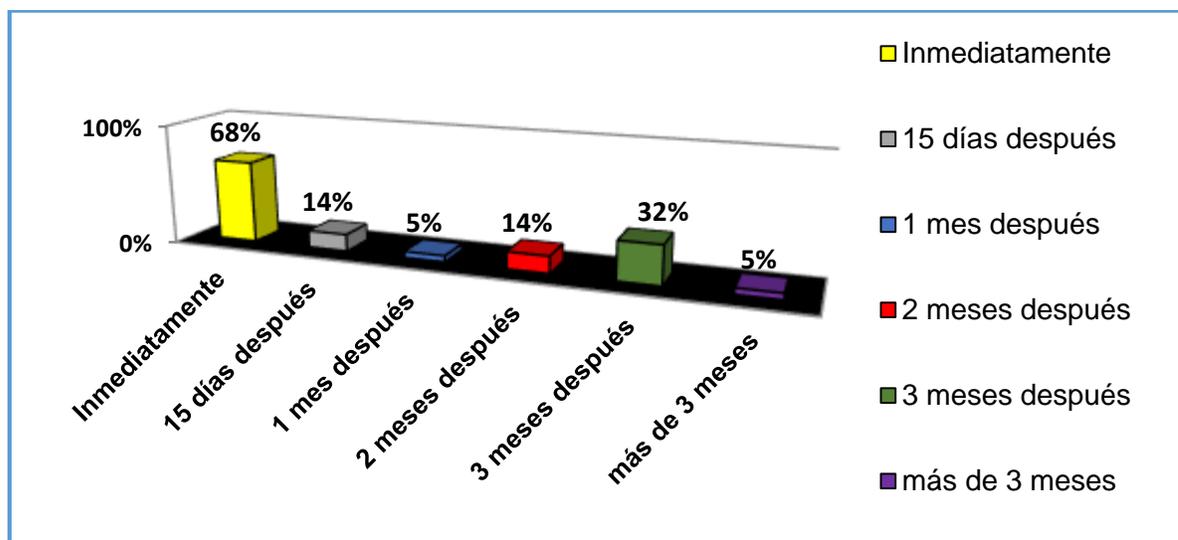
La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o departamento de recursos humanos. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 217)

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

Según Werther y Jaime la decisión de contratar es el último proceso en lo que se refiere a selección de personal, ya que es cuando el candidato pasa a ser parte de la empresa adquiriendo compromisos. Y Gómez solo se limita a decir que es parte del departamento de recursos humanos.

Gráfico N° 14.

Tiempo de contratación del trabajador.



Fuente: Elaboración propia a partir de la elaboración de encuesta a trabajadores de ODESAR.

Según los encuestados se obtiene un 68% se contrató inmediatamente, un 14% contestó 15 días después, 5% contestó que fue contratado un mes después, un 14% contestó que fue contratado dos meses después, 32% contestó que fue contratado tres meses después y un 5% fue contratado más de tres meses; esta variación se debe a que en ODESAR, es una organización que trabaja con proyectos por lo que también su personal formado ingresa a la organización indefinidamente dependiendo de la duración del proyecto y siendo estas personas responsables eficientes en su trabajo han pasado a formar parte del personal permanente de la organización. Según entrevista aplicada a la responsable de RH, el periodo de contratación es después de 3 meses de prueba, datos que coinciden con la observación y encuesta, porque el personal es contratado inmediatamente y después de tres meses siendo estos los porcentajes más altos. De acuerdo a lo establecido anterior ODESAR, contrata al personal durante tres meses porque están evaluando su comportamiento, habilidades, experiencia etc., y el personal que es contratado inmediatamente tal vez se debe a que estos han sido recomendados por trabajadores que están dentro de la organización.

#### **4.3.3.5.10. Realimentación del proceso de selección.**

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

La selección puede considerarse una de las áreas de gestión de recursos humanos con más actividad y, sin duda una de las más profesionalizadas. Este

alto grado de profesionalización tiene su razón de ser en la propia naturaleza del ser humano. El temor al riesgo. Seleccionar a una persona que pueda desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo no deja de entrañar un riesgo. Las empresas han querido minimizarlo, utilizando para ello las herramientas de selección más variada.

La selección es un proceso amplio y estructurado en el que deben estar involucrado el departamento de recursos humanos, los asesores externos (si fuere el caso) y, lo que es más importante, aquellos directivos antes lo que la persona vaya a responder y aquellos a los cuales vaya a prestar su servicio. . (Rodríguez Serrano, 2004, pág. 83)

En resumen, los procesos de selección están pensados sólo para el mejor desenvolvimiento de las organizaciones. Esto en parte es cierto pero la realidad indica que un buen proceso de selección debe ser beneficioso tanto para la empresa contratante como para el nuevo colaborador; si esto no se logra, el resultado final no sería el esperado.

#### **4.3.4. Contratación.**

##### **4.3.4.1. Concepto.**

Artículo 19. Relación laboral o de trabajo, cualquiera sea la causa que le de origen, es la prestación de trabajo de una persona natural subordinada a un empleador mediante el pago de remuneración. (Ley N° 185, 1996)

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)

Los autores difieren en sus respuestas pero a la vez estas se complementa en dependencia una de la otra. Mejía va más a lo conceptual y dice que es la prestación de trabajo de una persona natural subordinada a un empleador, y Grados nos habla que en este punto se formaliza la aceptación del empleado como parte de la empresa.

#### **4.3.4.2. Elementos del contrato.**

**Artículo 20.** El contrato escrito de trabajo debe contener:

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

La falta de alguno de los elementos indicados no exime a las partes de cumplir con esta disposición. En todo caso se entenderá completado en lo pertinente por lo dispuesto en la legislación laboral o convención colectiva. (Ley N° 185, 1996)

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

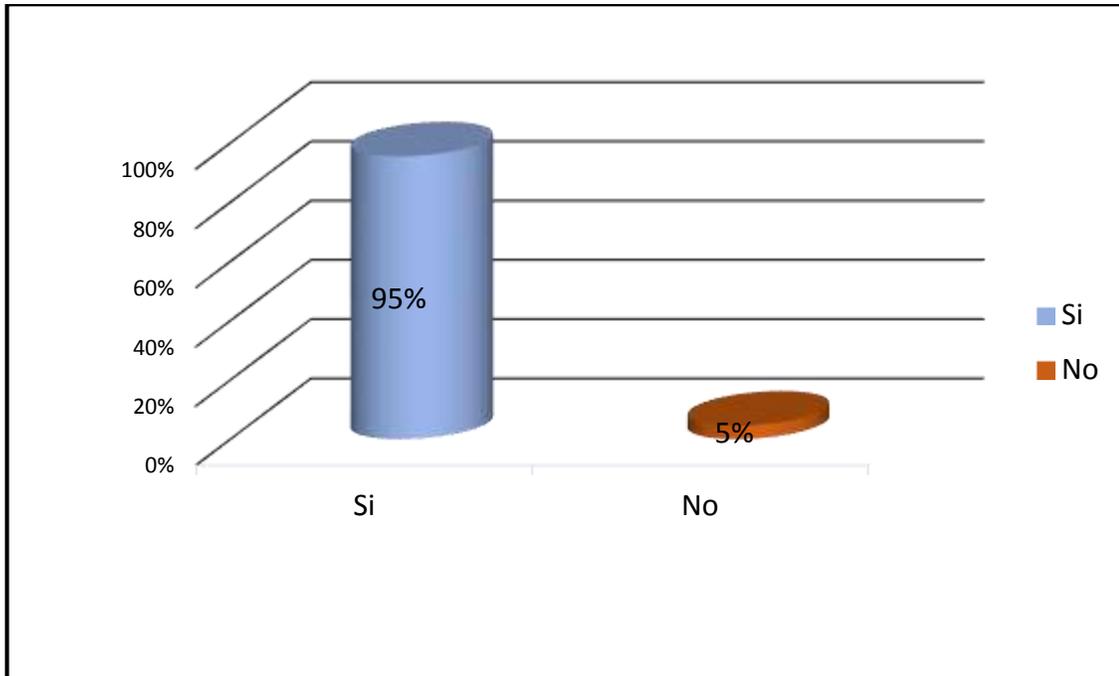
- ✓ Contrato firmado
- ✓ Solicitud de empleo
- ✓ Acta de nacimiento
- ✓ Acta de matrimonio
- ✓ Acta de nacimiento de hijos
- ✓ Registro federal de contribuyentes
- ✓ Copia del curp (clave única de registro de población)
- ✓ Numero de afiliación copia de identificación
- ✓ Cartilla militar
- ✓ Constancias de estudios
- ✓ Comprobante de domicilio
- ✓ Carta de recomendación de empleos anteriores
- ✓ Carta de recomendación personal
- ✓ Certificados de antecedentes no penales
- ✓ Licencia de manejo
- ✓ Fotografías
- ✓ Cuenta de banco donde autoriza se deposite su nomina
- ✓ Constancia de percepciones e impuestos retenidos a las personas físicas de su empleo anterior
- ✓ Si tiene crédito, deberá dar aviso para su descuento correspondiente.  
(Grados, 2013, pág. 256)

En este caso Mejía define en lo que respecta a los elementos del contrato, refiriéndose a las cláusulas. Y Grados nos habla de los documentos necesarios para contratar a alguien, o sea el no habla de cláusulas si no de elementos que enriquecen la contratación.

De acuerdo a la guía de observación los contratos tienen datos del empleador, datos del trabajador, fecha de inicio, jornada del tiempo laboral, salarió, cargo a ocupar, funciones. De acuerdo a la entrevista aplicada y guía de observación se confirmó que los elementos del contrato están regido mediante la ley del código de trabajo N° 185 Art.20.

Gráfico N° 15

Cumpliendo con lo contratado



Fuente: Elaboración propia a partir de la elaboración de encuesta a trabajadores de ODESAR.

Mediante encuesta aplicada a trabajadores un 95.45% respondió que la empresa si está cumpliendo con lo contratado y un 4.55% contestó que la empresa no está cumpliendo con lo contratado.

En si la administración de la empresa consiste en planear, desarrollar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de su personal, de acuerdo a la encuesta aplicada a los trabajadores de ODESAR, se obtuvo que la organización si está cumpliendo con lo establecido en los contratos datos que son confirmados mediante entrevista aplicada a la responsable de RH, Lic., Ana María Zamora. La organización cumple con lo estipulado en el contrato y si se agrega otra clausula se hace vía legal e informándole al trabajador. Cada expediente tiene su contrato de trabajo firmado por las partes involucradas, cumple con lo establecido en sus políticas, reglamentos, contratos, tienden a desarrollar porque

crean un ambiente laboral eficiente y responsable, estos les evita multas innecesarios por incumplimiento en los contratos.

#### **4.3.4.3. Tipos de contrato**

##### **4.3.4.3.1. Contrato indefinido:**

Es aquel que se concierta sin establecer límites de tiempo en la prestación de los servicios, en cuanto a la duración del contrato. (Jimenez, 2011)

Según el código laboral de Nicaragua Ley Nª185

**Art 25:** La relación de trabajo o contrato individual puede ser por tiempo determinado o indeterminado.

Art 27: El contrato o relación de trabajo se considera por tiempo indeterminado cuando no tiene plazo. Así mismo cuando hubiera 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. (Ley N° 185, 1996)

Contrato prestacionado es el que incluye vacaciones y aguinaldo. (Newstron, 2007)

En Nicaragua los trabajadores prefieren los contratos a tiempo indeterminados porque les permite acumular tiempo para su indemnización por antigüedad en caso de despido o renuncia sin causa.

Mediante entrevista realizada a la Administradora de Recursos Humanos la empresa tiene a su personal con contratos por tiempo indeterminado.

#### **4.3.5. Inducción.**

##### **4.3.5.1. Programas de Inducción.**

Los programas de inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal, y en el proceso generar la indispensable mística de equipo. Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende mucho entre los asistentes al programa de inducción, factor que contribuye en forma

definitiva a permitir que los recién llegados se concentren en la labor de aprender las nuevas tareas. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 230)

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

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

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

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

1 Instalaciones.

2 Sucursales

3 Ubicación.

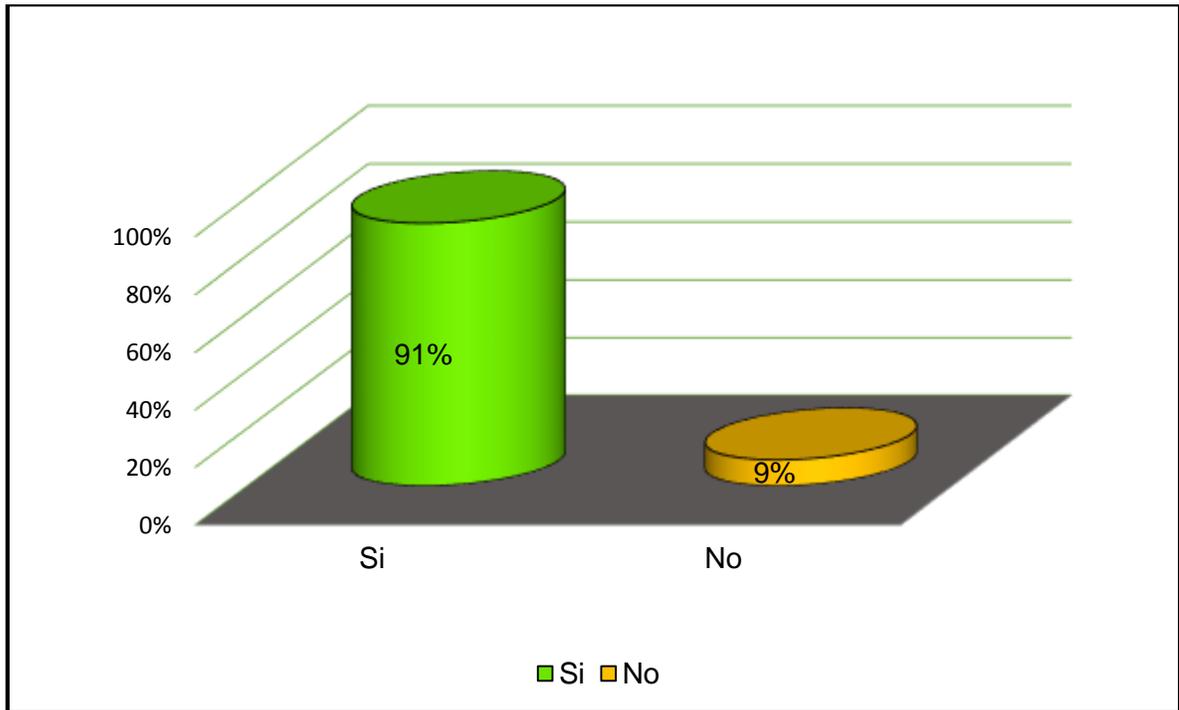
(Mercado, 2004, pág. 440)

En este caso Werther y Mercado coinciden en que los programas de inducción es orientar capacitar y llenar de información útil al nuevo empleado para conozca mejor la empresa. Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida.

En resumen los programas de inducción consiste en aprenden sus funciones de manera más rápida, en forma definitiva permitiendo que los recién llegados se concentren en la labor de aprender las nuevas tareas. En lo que respecta a ODESAR, cuenta con un programa de inducción lo que es de gran ayuda para el nuevo miembro de la organización de esta forma puede conocer o familiarizarse más rápido con el ambiente laboral.

Gráfico N° 16

Programa de inducción



Fuente: Elaboración propia a partir de la elaboración de encuesta a trabajadores de ODESAR.

De lo cual se determina que un 91% de los entrevistados realizan sus funciones laborales de acuerdo al programa de inducción establecido en la organización, seguido de un 9% que contestó que no existe un programa de inducción.

A partir de estos resultados obtenidos se puede suponer que ODESAR, cumple con las actividades de Recursos Humanos permitiéndolo a la organización tener un mejor control sobre su personal e información confiable para la toma de decisiones.

De acuerdo a la entrevista aplicada a la responsable de Rh, la empresa si cuenta con un Programa de Inducción, datos que son confirmados con la encuesta

realizada a los trabajadores de ODESAR. De acuerdo a la guía de observación si existe un programa de inducción. Se considera que un programa de inducción es la base para la correcta familiarización del nuevo miembro de la organización, para la correcta distribución de actividades para el desarrollo de la persona.

#### **4.3.5.2. Fines de la inducción.**

##### **4.3.5.2.1. Reducción de costo.**

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

Costo de reclutamiento= Horas- hombre del reclutador \* horas – hombres del tiempo invertido en el proceso de reclutamiento. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 160)

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

Tanto Werther y Chiavenato afirman que el proceso de conseguir candidatos es costoso y hay que implementar métodos de reducir esos costos o presupuestos. En concreto los recursos son limitados.

ODESAR, tiene establecida la planeación de recursos humanos con el objetivo de desarrollar bien las actividades de reclutamiento, selección, contratación, con el fin de contratar personal cuando sea necesario y seleccionar al más idóneo para el puesto, con el propósito de que este realice bien su trabajo así como los que ya forman parte del personal permanente con el objetivo de evitar la rotación de

personal y evitar costo relacionados con este tema. La reducción de costo es supervisada por la Administradora de recursos humanos y directora general de ODESAR.

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

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

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

Los autores manifiestan que el estrés se origina a partir de la presión que experimentan los trabajadores esto ocasiona que el trabajador no desempeñe bien sus funciones laborales dado a que no está concentrado en realizar bien su trabajo.

ODESAR cuenta con una Psicóloga quien evalúa el comportamiento del trabajador en sus actividades laborales, personales para posterior dar a conocer su diagnóstico a la responsable de recursos humano, es beneficio tanto para el trabajador como para la organización ya que al tratar de reducir el estrés del personal aumenta la productividad del trabajador y un empleado con buenas actitudes es un empleado productivo.

#### **4.3.5.2.3. Reducción de la rotación de personal.**

El grado de predisposición que pueda tener el personal de una empresa para abandonarla constituye un desafío especial para el departamento de capital humano. Dado en que gran medida es difícil predecir cuándo se pronunciara una renuncia específica, las actividades de capacitación se vuelven especialmente valiosas cuando se enfocan a preparar a los empleados de niveles medios o inferiores para asumir nuevas responsabilidades. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 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 Cabrera, & E Kendalls, 2007, pág. 119)

En perspectiva a lo que estos autores coinciden en que para mejorar el índice de rotación de personal ay que mejorar el entorno y el clima de trabajo para tener una tasa de rotación mínima.

ODESAR brinda un entorno laboral y clima de trabajo bueno para evitar la rotación de personal, realizando un análisis se puede considerar que los trabajadores tienen seguridad en el empleo.

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

Ahorrar tiempo. Cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y a sus compañeros.

Pierden eficiencia. Cuando los compañeros y el supervisor les ayudan de forma integral y cohesionada, se integran mejor y más rápidamente (Chiavenato I, 2007)

El autor enseña que hay que ayudarse mutuamente, los empleados viejos a los más nuevos para evitar la pérdida de tiempo.

De acuerdo a la entrevista aplicada al responsable de recursos humanos, la inducción en ODESAR, su fin es permite ahorrar tiempo a supervisores y compañeros; esto se logra mediante una buen ambiente laboral, capacitaciones a los trabajadores, permitiéndole a estos obtener más conocimientos lo que permite realizar un trabajo más eficiente y sobre todo con disposición.

ODESAR, hace bien en realizar un programa de inducción por que ahorra tiempo en colocar a la persona en su puesto y ayuda a que este conozca sus actividades en el tiempo de inducción y así después evitar estar preguntando a sus compañeros información que él debe manejar.

#### **4.4. Desempeño laboral.**

##### **4.4.1. Definición.**

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

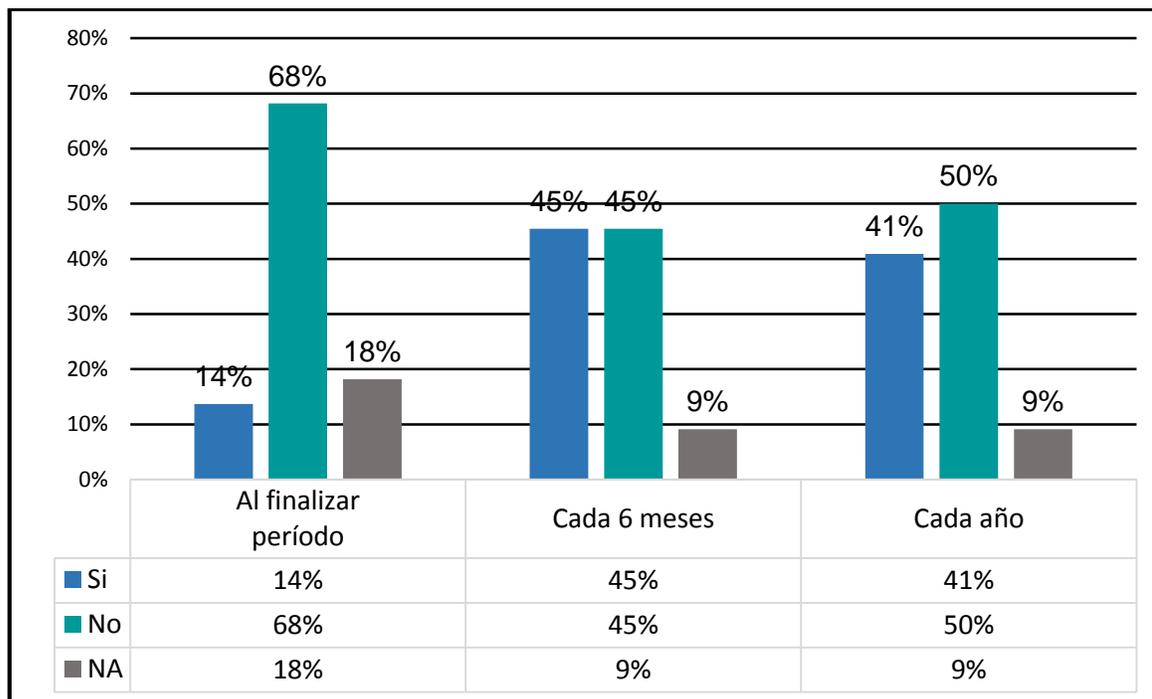
La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados desean obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades, así mismo la organización necesita conocer el nivel de eficiencia y eficacia de sus empleados por lo que se hace necesario evaluar su desempeño individual para decidir las decisiones que se deben tomar a corto y largo plazo. (Jimenez, 2011, pág. 219)

Los autores coinciden en que el desempeño laboral es la capacidad productiva del trabajador que se mide en términos del desempeño o rendimiento global del

empleado en un determinado contexto laboral para conocer la eficiencia y eficacia del trabajador dentro de la organización.

Gráfico N° 17

Periodo de evaluación al desempeño laboral del trabajador.



Fuente: Elaboración propia a partir de la elaboración de encuesta a trabajadores de ODESAR.

Mediante encuesta aplicada se determina un 14% de los encuestados contestaron que la evaluación al desempeño laboral del trabajador es al finalizar un periodo, seguido de un 68% que contesto que no se realiza al finalizar un periodo y un 18% contesto que no aplica. En este ámbito se tiene estandarizado en un 45% de los encuestados que contestaron que cada 6 meses se realiza evaluación del desempeño y el 45% que contesto que no se realiza evaluación del desempeño, seguido de un 9% que contesto que no aplica, al igual se determinó que un 41% contesto que la evaluación del desempeño se realiza a cada año, un 50% contesto que no se realizan cada año, seguido de un 9% que no aplica.

De acuerdo a la encuesta aplicada a los trabajadores de ODESAR, el porcentaje más alto contestó que se hace evaluación del desempeño cada seis meses, datos que coinciden con la entrevista aplicada a la responsable de RH. La evaluación del desempeño en ODESAR, se realiza cada seis meses y cada año ya que las probabilidades son más alta en estos periodos.

Es bueno que ODESAR, realice evaluación del desempeño al trabajador, es una forma de comunicar de manera directa al trabajador que tiene que ser responsable en realizar bien sus tareas laborales. En si la evaluación del desempeño ayuda cuando surge la necesidad de cubrir una vacante a elegir a la persona más sobresaliente y con los conocimientos necesarios para cubrir el puesto.

#### **4.4.2. Factores que Influyen en el desempeño laboral.**

#### **4.4.3 .Competencias laborales.**

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

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

En este caso los autores coinciden en que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Chiavenato es más específico en que las personas que agregan valor a la organización.

#### **4.4.3.1. Conocimientos.**

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

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

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

En este caso Dawking y Mejía coinciden ya que mencionan que el conocimiento es el conjunto de información adquirida y almacenada con la experiencia, por lo tanto Beuchot hace un desglose de los tipos de conocimiento.

El personal que trabaja en ODESAR son personas que posee los conocimientos necesarios para desempeñar sus puesto de forma eficiente son personas que se han seleccionado una vez estudiadas sus características como estudios, experiencia laboral, capacitación. También esta organización se preocupa por que el trabajador adquiriera más conocimientos, entre más conocimientos tiene el personal de ODESAR, mayor satisfacción para la organización y para cooperantes (organismo de España y Suiza), ya que el organismo se interesa que los beneficiarios obtengan un servicio de calidad.

#### **4.4.3.2. Experiencias.**

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

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

Los tres autores coinciden que la experiencia proviene de la observación, vivencias y cosas que pasan en la vida.

#### **4.4.3.3. Actitudes.**

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

Por otra parte son deseables las actitudes favorables de los empleados porque tienden a relacionarse con muchos de los resultados positivos que tratan de alcanzar los administradores. La satisfacción de los empleados junto con una alta productividad caracteriza a las organizaciones bien administradas. Una conducta de la administración que trabaja continuamente para construir un entorno de apoyo humano en una organización, puede ayudar a producir actitudes favorables. (Newstron, 2007, pág. 203).

En este caso los autores Judge y Newstron coinciden en que las actitudes reflejan cómo se siente el trabajador, estas actitudes pueden ser positivas y benefician a la organización ya que el trabajador se siente contento en su puesto laboral o negativas y estas afectan a la organización.

La actitud del trabajador en ODESAR, es positiva se debe a que la relación entre compañeros de trabajos y jefes es buenas, debito a todos los beneficios que ellos reciben dentro de la organización, donde cada persona realiza sus funciones establecidas y siguen ordenes de acuerdo a lo establecido en la jerarquía.

#### **4.4.3.4. Establecimientos de metas.**

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

Metas que motivan:

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

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

El establecimiento de metas personales y de grupo es un proceso muy efectivo para la administración del desempeño ya que promueve la credibilidad de los individuos y grupos de trabajo. (Chiavenato I. , 2000, pág. 240)

Estos conceptos se complementa; Snell nos dice que las metas aceptadas por los empleados llenan de energía, Chiavenato dice que sirven para identificar el grado de avance y mejora dirigiendo los esfuerzos.

#### **4.4.3.5. Motivaciones.**

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

MOTIVACION: puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. (Gòmez, Balkin, & Cardy, 2000, pág. 215)

Los autores coinciden en que la motivación es todo aquello que impulsa a alguien para llevar a cabo un objetivo.

En definitivas ODESAR realiza un buen trabajo de motivación ya que no hay quejas por parte de los trabajadores, la motivación del personal de trabajo es un recurso muy importante para la organización ya con ello pueden mejorar calidad y rendimiento, puede generar innovación, hay que tener claro que las cosas que motivan no va hacer siempre de carácter oneroso. ODESAR, clasifica las necesidades del trabajador, su desempeño para darle los incentivos más apropiados para motivarlos.

#### **4.4.4. Características personales.**

##### **4.4.4.1. Personalidad.**

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

Parte del desempeño de un grupo se puede predecir al observar el conocimiento, las habilidades y destrezas de sus miembros individuales. (Robbins Stephen, 2004, pág. 373)

En este caso Chiavenato, Judge y Robbins Stephen, coinciden en que la personalidad es un conjunto o una suma de características y formas que reaccionan en el individuo.

De acuerdo a la entrevista aplicada a la responsable de Rh, las competencias que influyen en el desempeño laboral del trabajador son Conocimientos, habilidades, experiencia, actitudes, motivaciones. La experiencia es un factor muy importante para optar a un puesto en ODESAR, La organización debería de tener en cuenta que hay personas que optan a un puesto y este requisito se les convierte en un obstáculo, siendo estas personas que tienen conocimientos, deseos de aprender, motivación etc.

Todas las organizaciones no deberían hacer sus reclutamiento solo con personas que tengan experiencia, ya que hay un mercado laboral bástate ofertante lleno de personas sin experiencia pero, responsables, con características llena de buenos valores y sobre todo con deseo de ingresar a un mercado laboral de acorde a sus

estudios. Es recomendable que cuando hacen reclutamiento evalúen estas personas, también le den oportunidad a las personas que no tienen experiencia laboral pero que poseen la mayoría de las características para ocupar el puesto.

#### **4.4.4.1.1. Aspectos del Clima Laboral.**

#### **4.4.4.1.2. Ambiente de trabajo:**

La persona espera siempre recibir un buen trato de la dirección de la empresa, de sus responsables directos y de sus compañeros de trabajo.

Todos deseamos trabajar en un buen ambiente laboral, limpio, moralmente bueno, sin rencillas, sin gritos ni malestares permanentes, donde se respeten las ideas de las personas. (Jimenez, 2011, pág. 79)

Los autores coinciden que el trabajador siempre quiere trabajar en un ambiente laboral agradable donde cada individuo pueda desarrollar sus habilidades sin ningún tipo de rencilla.

El ambiente laboral de ODESAR, es bueno tanto en el entorno interno como externo, donde la comunicación es uno de los factores principales para el desarrollo del trabajo que cada quien realiza. Los trabajadores perciben que la empresa compensa de forma adecuada su labor por lo cual se sienten satisfechos en el hecho de ser integrante de la organización.

#### **4.4.5. Relaciones de trabajo:**

Las relaciones de trabajo son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal o empresario. (Jimenez, 2011, pág. 81)

De acuerdo a lo establecido por el autor relación de trabajo es ser responsable con sus funciones labores tanto el empleador como el trabajador.

#### **4.4.5.1. Relaciones Interpersonales en el trabajo:**

Son valoradas positivamente pero también pueden convertirse en un factor de estrés. Las malas relaciones con los compañeros, con los superiores, con los

subordinados, las presiones y el mal clima de trabajo, así como los escasos contactos sociales y el aislamiento en el puesto de trabajo, llevan un incremento del estrés entre los miembros de la organización.

Por el contrario las buenas relaciones interpersonales, las posibilidades de comunicarse y el apoyo social son factores importantes para amortiguar los efectos negativos del estrés laboral sobre la salud y el bien estar psicológico en el trabajo. (Fernandez Garcia, 2011, pág. 77)

En resumen las relaciones interpersonales en el trabajo va a depender del ambiente en la organización, lo recomendable es que si el trabajador esta estresado por mucho trabajo el empleador revise sus funciones laborales, o le de vacaciones etc.

#### **4.4.5.2. Relación con los clientes y proveedores:**

Se puede valorar cualitativamente tanto la intensidad de la relación cliente-proveedor interno que tiene Rh con el resto de las direcciones.

Como también puede valorarse cualitativamente el “impacto” que tiene la calidad de la relación cliente-proveedor de recursos humano, no solo sobre su cliente interno, sino sobre el “cliente final”. Una mala selección en un quipo comercial, una deficiente formación en los equipos de post venta por ejemplo, va a tener un impacto importante sobre el cliente final de la empresa. Y aunque haya empresas donde las políticas y los procesos de selección y formación no sean de la exclusiva competencia de Rh, sí que son dos funciones en las que su dirección tiene mucho que decir.

Por lo tanto, en las fases de análisis y diagnóstico del plan estratégico de recursos humanos, es muy importante tener presente la opinión y valoración de sus clientes y proveedores. (Jimenez, 2011, pág. 42)

#### **4.4.6. Liderazgo.**

Capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjuntos de metas. (Grados, 2013, pág. 385)

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)

Estos autores coinciden en definir el liderazgo como la influencia de una persona hacia las demás para lograr los objetivos organizacionales.

El liderazgo en ODESAR es bueno ya que sus autoridades son personas con excelentes conocimientos lo que ha permitido desarrollar excelente trabajo en grupos.

#### **4.4.6.1. Tecnología Adecuada.**

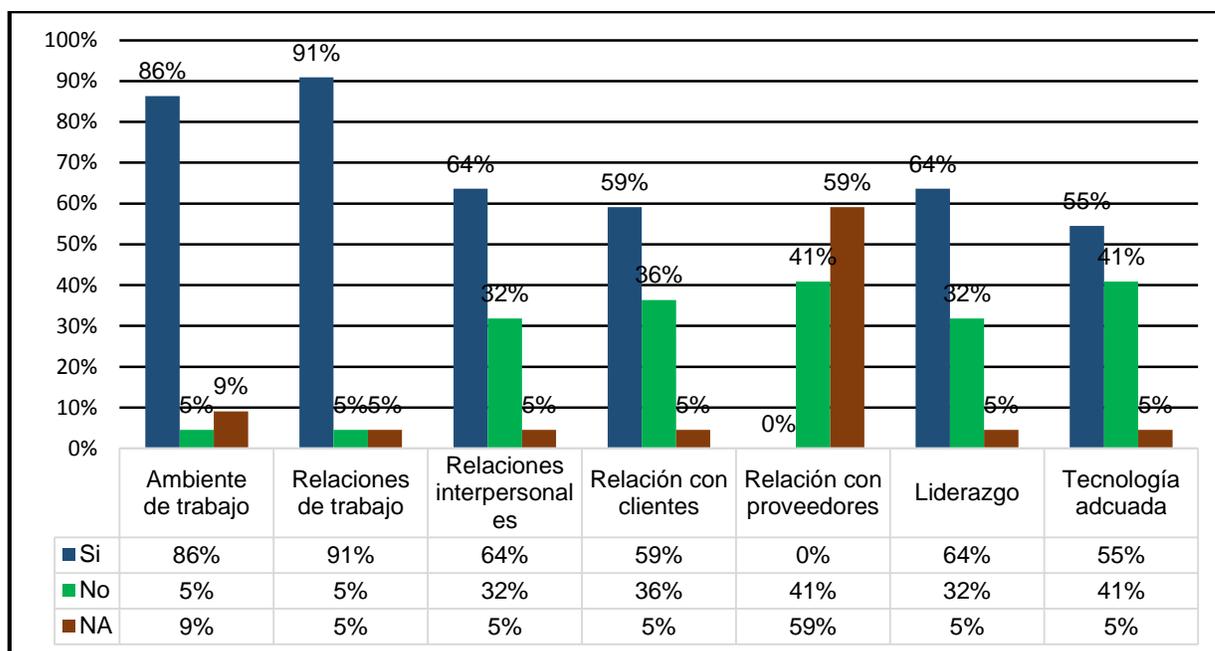
El Objetivo final que se persigue es interiorizar la realidad en la que se encuentran inmersas actualmente las empresas, ya que operan en una economía globalizada donde el único factor competitivo sostenible radica en el capital humano, de manera que deberían tomar conciencia de la importancia de las nuevas tecnologías de la información entendidas como un instrumento estratégico fundamental a la hora de gestionar los recursos humanos de las organizaciones. (Gonzales Sabín, 2005, pág. 38)

La empresa en su actuación y su desarrollo, se plantea diversos objetivos y, para conseguirlos, ha de contar con los medios adecuados. Cuando se aplica la tecnología, percibimos la necesidad de que nuestros trabajadores adquieran un aprendizaje, por los que se tienen que capacitar. El objetivo es contar con una amplia gama de valores humanos y el medio es la formación permanente, pero los resultados en este campo dependen de la libertad e interés personal por adquirir tales valores humanos y aplicarlos en la empresa para formar el logro de resultados económicos como consecuencia de unas adecuadas relaciones interpersonales. (Castillo Aponte, 2006)

ODESAR, está pendiente de los cambios relacionados con la tecnología desde lo externo hasta lo interno, cuenta con sistemas automatizados para la recopilación o distribución de información lo que facilita la toma de decisiones.

Gráfico N°18

Aspectos del clima laboral influyen en el desempeño del trabajador



Fuente: Elaboración propia a partir de la elaboración de encuesta a trabajadores de ODESAR.

Para la aplicación del estudio se aplicó una entrevista al Responsable de RH, y en encuesta a los trabajadores obteniendo la siguiente composición: 91 % respondió que las relaciones de trabajo influye en el desempeño laboral, el 5% respondió que no y un 5% que no aplica, seguido de un 86 % que respondió que el ambiente de trabajo influye en el desempeño laboral, seguido de un 9% que respondió que no y un 9% que no aplica, un 64%, un 32% dijo que no aplica, 5% que no aplica, igual para el liderazgo, un 59% respondió que hay relación con los clientes, mientras que un 34% dijo que no y un 5% no aplica, el 55% respondió que influye en los aspectos del clima laboral, el 41% respondió que no y 5% no aplica, seguido de relación con proveedores no aplica ya que no es una empresa comercial.

De acuerdo a la entrevista realizada a trabajadores de ODESAR, la teoría plantea que los aspectos del clima laboral influyen en un ambiente de trabajo y relaciones

de trabajo, relaciones interpersonales, relaciones con los clientes y liderazgo, de acuerdo a la entrevista planteada el resultado es el mismo, y según la guía de observación, se ve un ambiente laboral agradable, donde las relaciones laborales son buenas, confirmándose mediante preguntas realizadas a trabajadores sobre si siente satisfechos trabajar para esta organización. Se considera que ODESAR, es una organización que cuenta con un personal responsable, profesional, donde la motivación está presente, dado a que se observó un ambiente laboral agradable y relación entre trabajadores buena, este rendimiento laboral se debe a un buen control por parte de sus autoridades superiores.

#### **4.4.6.2. Compromiso organizacional.**

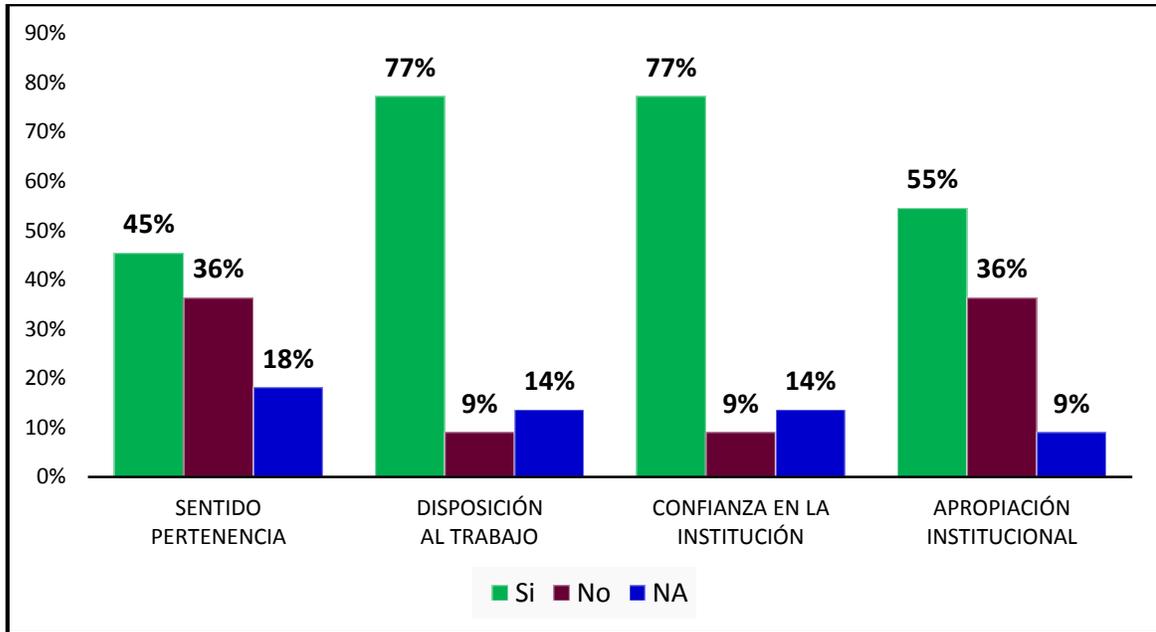
El compromiso organizacional se define frecuentemente como: 1) un fuerte deseo de seguir siendo miembro de una organización en particular, 2) una disposición a realizar un gran esfuerzo en beneficio de la organización y 3) una creencia firme en los valores y las metas de la organización, así como la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

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

Estos autores coinciden en que el compromiso organizacional es el sentimiento de apego y el compromiso que tiene el empleado con la empresa. Donde el empleado se identifica con la organización buscando el desarrollo de esta.

Gráfico N° 19

Aspectos del compromiso organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir de la elaboración de encuesta a trabajadores de ODESAR.

Un 77% de los resultados fue estándar “Disposición para el trabajo, confianza en la institución”, donde el trabajador se identifica con estos aspectos del compromiso organizacional, seguido de un 55% que se identifican en la apropiación institucional, un 45% sentido de pertenencia.

Un 36% de los resultados de los encuestados fue estándar el contestar que no se identifican en sentido de pertenencia apropiación institucional, seguido de un 9% estándar que no se identifica con disposición para el trabajo y confianza en la institución.

Seguido de un 18% de no aplica en respuesta obtenida sobre Sentido de pertenencia, un 14% contesto que no aplica la disposición para el trabajo y confianza en la institución, seguido de un 9 % de apropiación institucional.

De esta manera se puede inferir que el desempeño de la mayoría de los trabajadores es bueno ya que se identifican con la organización, de acuerdo a la

encuesta aplicada se obtuvo resultados iguales, en disposición del trabajo y confianza en la institución siendo estos los aspectos con los cuales se identifica más el trabajador, De acuerdo a la responsable de recursos Humanos estos aspectos aplica en la organización lo que ha permitido formar un buen equipo de trabajo.

OESAR, busca a que sus trabajadores sean flexible y que aprendan a enfrentar los cambios rápidos. Quienes integran la organización se preocupan por el mejoramiento de la conducta organizacional. La directora, el oficinista, el técnico; el personal conformado por los técnicos trabajan con otras personas lo cual influye en la calidad de vida que desarrolle en su centro de trabajo, es decir la disposición que este tenga para realizar un excelente trabajo. En este contexto, la directora, quien representa el sistema administrativo (quien toma las decisiones) conoce las bases del comportamiento organizacional permitiendo mejorar las relaciones entre trabajadores, personas y organización, para que estos se sientan motivados y realicen su trabajo más eficiente.

#### **4.4.6.3. Ausentismo.**

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 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 necesario la baja médica. (Molinares & Jesus, 2006, pág. 31)

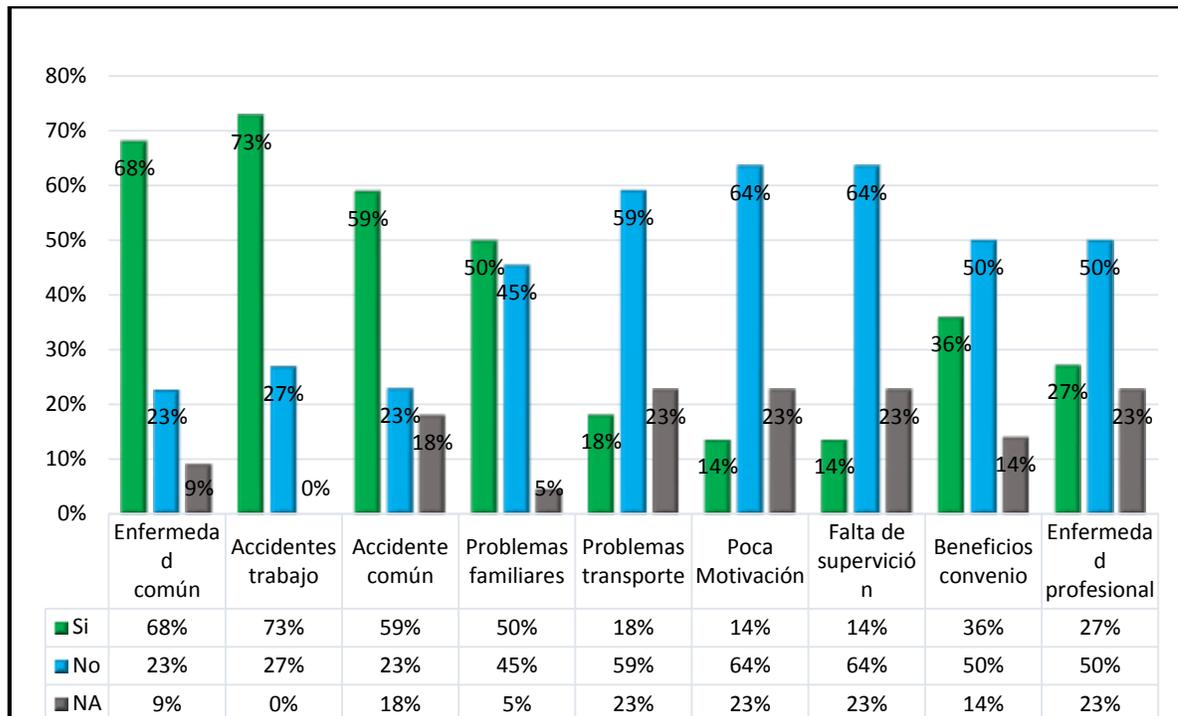
La frecuencia con la que el empleado se ausenta de su trabajo se relaciona de manera directa con la planeación de recurso humanos y reclutamiento. Una cierta cantidad de ausentismo es inevitable y no es raro que las organizaciones contraten más trabajadores para compensar la cantidad de ausencias de todos los empleados; sin embargo el ausentismo crónico puede ser señal de problemas más profundos en el ambiente de trabajo.

El ausentismo se puede generar por faltas, incapacidades, vacaciones, descansos, asistencias a cursos, permisos etc. (Grados, 2013, pág. 352)

Chiavenato y Judge coinciden en que rotación es la ausencias o inasistencia de los empleados al trabajo, mientras que Jesús se limita a hablar de ausentismo en lo que refiere a la incapacidad personal del individuo por enfermedades.

Gráfico N° 20

Causas de ausentismo laboral del trabajador



Fuente: Elaboración propia a partir de la elaboración de encuesta a trabajadores de ODESAR.

De acuerdo encuesta realizada a trabajadores de ODESAR, se obtuvo un 73% que las causas de ausentismo es por accidentes de trabajo, un 27% no se da el ausentismo por accidentes de trabajo, seguido de un 68% que contesto que el ausentismo se debe por enfermedad común, un 23% no se da por enfermedad común, un 9% no aplica, un 59% contesto que el ausentismo se debe por accidentes común, un 23% no se da el ausentismo por enfermedad común y un 18% no aplica, un 50% contesto que el ausentismo se debe a problemas familiares, un 45% contesto que el ausentismo no se da por problemas familiares, y un 5% no aplica, un 36% contesto que el ausentismo se debe a beneficios de convenios, un 50% contesto que el ausentismo no se da por beneficios de convenios, un 14% no aplica, u 27% contesto que por enfermedad profesional, un 50% contesto que no se debe a enfermedad profesional y un 23% no aplica, un 18% contesto que el ausentismo se da por problemas de transporte, un 59% contesto que el ausentismo no se da por problemas de transporte y un 23% no aplica, fue equitativo un 14% para falta de motivación y falta de motivación, donde un 64% contesto que el ausentismo no se da por las razones equitativas anteriormente mencionadas y un 3% no aplica.

El ausentismo es un fenómeno que ha afectado a las empresas, ODESAR se caracteriza por inducir a sus trabajadores desde el momento que son contratados brindándole toda la información que este necesita para desarrollar su trabajo, incluyendo normas, políticas, reglamentos etc. Esto con el fin de que el trabajador este claro que es lo que se espera de él, y de esta forma evitar ausentismo por razones no justificadas, el ausentismo en esta organización se da más por Accidente de trabajo, accidente común, problemas familiares, según los resultados aplicados a trabajadores, mientras que el responsable de RH, coincide con enfermedad común y problemas familiares.

Se considera que ODESAR, realiza un excelente trabajo en concientización a sus trabajadores en prevención de accidentes, y en cuanto a problemas familiares, accidente común factores que no se pueden controlar.

Se observó que los trabajadores marcan tarjetas, esta es una medida de controlar el ausentismo en la organización, si el trabajador tiene un inconveniente para presentarse al trabajo este deberá seguir el proceso establecido en las políticas, el cual es pasar un correo o llenar un formato establecido, especificando las razones por cual no se presentara a laboral, este es revisado por su jefe inmediato quien es el responsable de autorizar o negar la solicitud.

ODESAR, cuenta con una base de datos donde se registra las ausencias de sus trabajadores para un mejor control.

#### **4.4.6.4. Rotación de personal.**

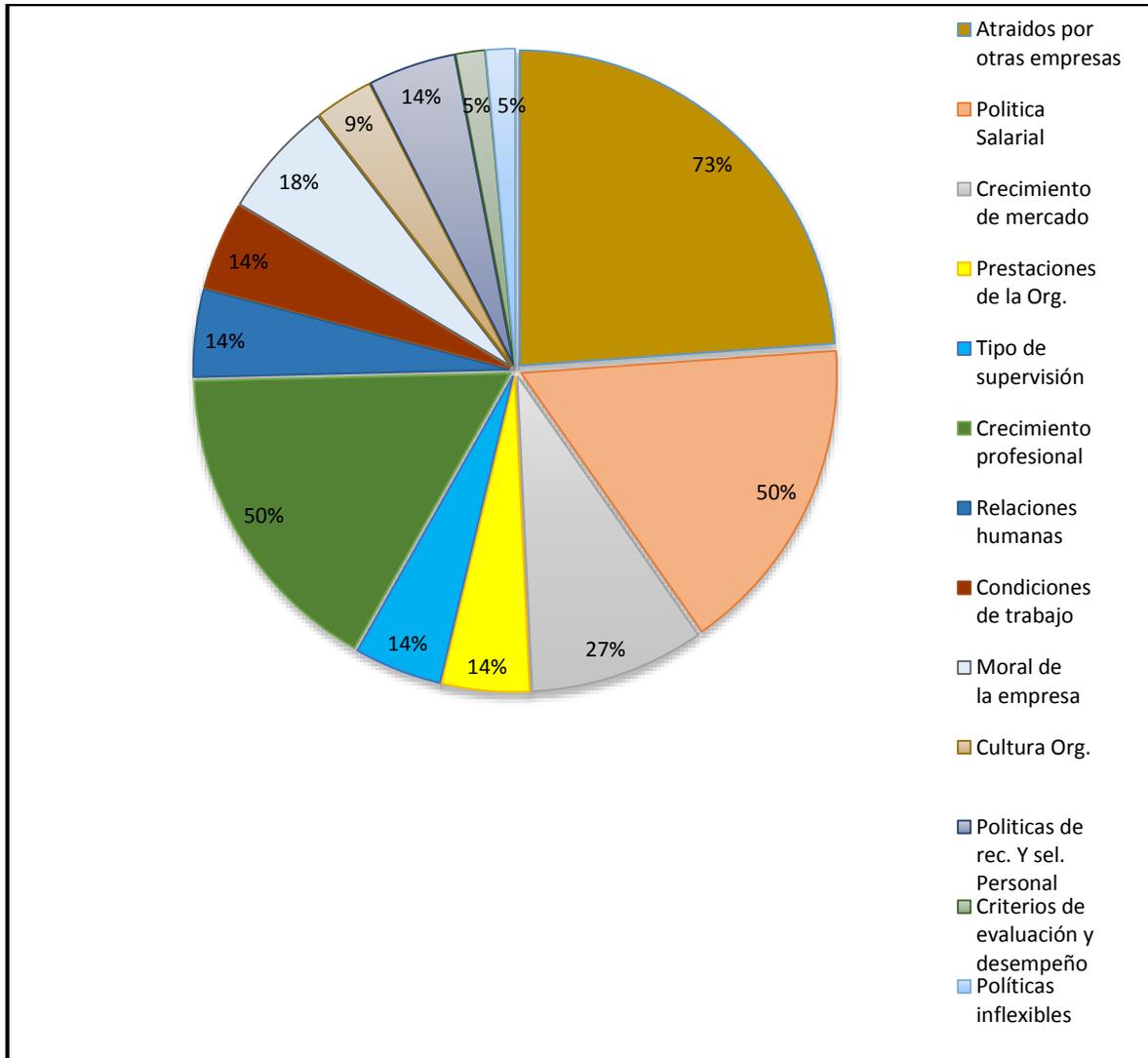
El concepto de rotación de personal se emplea para nombrar el cambio de los empleados en una empresa se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedido o renuncian) y son remplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones. (Grados, 2013,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

En este caso los autores coinciden en su concepto ya que la rotación de personal es cuando hay cambios de empleados de la empresa, el ausentismo constituye factores, siendo estos factores de perdidas tanto para las personas involucradas como para le empresa, por lo que se deben estudiar entre ellos está la remuneración, la teoría de eficiencia de salarios y lealtad del trabajador.

Para lograr menor rotación laboral de personal, lo importante es mantenernos motivados y “enganchados” con el trabajo. Buscamos el aprendizaje y crecimiento personal y profesional dentro y fuera de la empresa, necesitamos sentir que crecemos. Y no me refiero a ascensos solamente, sino también el crecimiento en conocimientos, en información, en experiencias, etc.

Gráfico N° 21.

Causas de rotación del personal



Fuente: Elaboración propia a partir de la elaboración de encuesta a trabajadores de ODESAR.

Se obtiene que un 73% de los encuestados consideran que la rotación de personal se debe a que el personal es atraído por otras empresas, seguido de un 50% de crecimiento de mercado y atraídos por otras empresas, 27%, crecimiento profesional, un 18%, moral de la empresa, 14% prestaciones de la organización, tipo de supervisión, relaciones humanas, políticas de reclutamiento y selección de

personal, 9%, cultura organizacional, 5% criterio de evaluación del desempeño, política salarial.

En este sentido un 73% definen que no consideran causas de rotación de personal las prestaciones de la organización, condiciones de trabajo, política salarial, seguido de un 68% de relaciones humanas, cultura organizacional, criterios de evaluación del desempeño, un 64% crecimiento del mercado laboral, tipo de supervisión, 59% moral de la empresa, políticas de reclutamiento y selección de personal, un 36% crecimiento profesional, política salarial, 18% atraídos por otras empresas. Se obtiene un 27% de los encuestados respondieron que no aplica en causa de rotación de personal las políticas de reclutamiento y selección de personal, criterios de evaluación del desempeño, 23% política salarial, cultura organizacional, moral de la empresa, tipo de supervisión, 18% relaciones humanas, 14% condiciones de trabajo, crecimiento profesional, prestaciones de la organización, política salarial, seguido de un 9% de crecimiento de mercado laboral, atraído por otras empresas.

En el presente estudio se determinaron los factores que originan la rotación de personal, en ODESAR. Mediante encuesta aplicada a trabajadores de ODESAR Se identificó la relación entre causas como atraídas por otras empresas, Crecimiento profesional, crecimiento de mercado laboral, explicando el efecto que tiene la baja remuneración en la rotación de personal. Resultados que tienen relación con la entrevista aplicada al responsable de RH, según guía de observación los trabajadores una causa de rotación puede ser se sientan a traídos por otras empresas donde, tengan una mejor remuneración salarial, antes de tomar una decisión de no seguir laborando para la organización ellos analizan los factores beneficios y riesgos tanto de la empresa a cual ellos quieren laboral con la situación actual de su puesto.

## V. CONCLUSIOENES

1. El proceso de subsistema que se aplica en ODESAR, son procesos de planeación, selección, capacitación, inducción, evaluación, con el fin de promover el desarrollo de la organización, a cargo de la Administradora de Recursos Humanos apoyada por la directora lo que permite formar un buen equipo de trabajo y llenar las necesidades de la organización con los recursos idóneos.
2. Se encontró que los factores de planeación que más inciden en el proceso de aprovisionamiento son: requisitos de personal, descripción de puesto con el fin de formar un equipo de trabajo con las características necesarias, mediante los cuales la organización alcance sus objetivos planteados. Dichos procesos son estandarizados, es decir, cuentan con pasos específicos a seguir para facilitar su ejecución.
3. Los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores de ODESAR, es la actitud positiva del trabajador en realizar bien sus trabajos, se debe a los beneficios recibidos, a las buenas relaciones personales o al buen trabajo en equipo, logrando formar un buen ambiente laboral, también la organización brinda, oportunidades de desarrollo profesional a sus trabajadores, a través de: apoyo para estudios, promociones y/o ascensos y horarios flexibles para los trabajadores que estudian en modalidad sabatino o aquellos que estén interesados en estudiar.
4. Se ha determinado que la buena implementación del proceso de aprovisionamiento de recursos humanos ha influido directamente en el desempeño laboral. Dado a que su personal permanente se identifica con la organización, existe un bajo índice rotación de personal, alto grado motivación del personal, alto grado de compromiso organizacional y satisfacción en todos los ámbitos.
5. En base a los resultados obtenidos mediante la aplicación de la función chip cuadrado de Pearson en las distintas combinaciones, se infiere que existe una relación directa entre las variables, selección y evaluación del desempeño.

## VI. BIBLIOGRAFIA.

- A.Judge, S. R. (2009). *comportamiento organizacional* (decimotercera ed.). Mexico: pearson prentice hall.
- Bernal, C. (2010). *Diseño de la metodología de la investigación* (Tercera ed.). Colombia: Pearson Prentice Hall.
- Blanca Valenzuela, M. O. (2004). *Análisis del puesto de trabajo*. Mexico.
- Castillo Aponte, Jose. (2006). *Administración de personal, un enfoque hacia la calidad* (Segunda ed.). Bogota: ecoe ediciones Ltda.
- Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de Recursos humanos*. (Quinta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de recursos humanos* (Octava ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2009) *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Córtex Díaz, J. M. (2007). *Técnicas de prevención de riesgos laborales, seguridad higiene en el trabajo* (novena ed.). España: Tebar S.L.
- David Ulrich, J. Y. (2012). *Recursos Humanos de afuera hacia adentro*.
- David, D., Isabel, F., & Nazario, G. (2006). *Administración de empresas en Ingeniería*.
- Dawking, R. J. (2005). *El gen egoista. Las bases biológicas de nuestra conducta*. Barcelona: Salvat.
- Dessler G. (2001). *administracion de recursos humano*. Mexico: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos humanos* (Decimo primera ed.). Mexico: Prentice Hall Inc.
- Diaz LLanes, G. (25 de 09 de 2015). *Revista Info*. Obtenido de <http://bvs.sld.cu/revistas/inf/n809/inf2209.htm>
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., & E Kendall, S. (2007). *Gestión de rrecursos humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Fernandez Garcia, R. (2011). *Guia para aprender el ADR*. (segunda ed.). España.
- Flores, Carlos. (09 de 26 de 2015). Obtenido de [www.relacioneslaborales.info/2015/03/factores-influyen-planificacion-recursos-humanos.html/](http://www.relacioneslaborales.info/2015/03/factores-influyen-planificacion-recursos-humanos.html/)
- Gòmez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos* (quinta ed.). Madrid: pearson educación s.a.
- Gòmez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2000). *gestion recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.

- Gonzales Sabín, R. (2005). *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de RH* (primera ed.). España: Ideas propias.
- Grados, Jaime. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación, e inducción del personal* (cuarta ed.). Mexico: Manual moderno S.A de C.V.
- Hernández Sampíeri, R. (2006). *Metodología de la Investigación* (cuarta ed.). Mc Graw Hill.
- Hernandez, Mlfavon, Fernandez. (2005). *seguridad e higiene laboral*. Mexico: Limusa.
- Idalverto, C. (2009). *Arh* (tercera ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Jimenez, D. P. (2011). *Manual de recursos Humanos*. España: Esic editorial.
- Ley HST 618. (2007). *Ley de Higiene y seguridad en el trabajo*. Nicaragua: ley de seguridad en el trabajo.
- Luis, G., David, B., & Robert, C. (2000). *gestion de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Martha Alicia, A. (s.f.). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. Buenos Aires.
- Martos Navarro, F., & Muñoz Labiano, Á. (2006). *Organización Administrativa e informática*. Mad S.L.
- Mejia, H. V. (2005). *Código del trabajo de la republica de icaragua*. Managua.
- Mercado, S. (2004). *Administración aplicada*. Mexico: Limusa S.A de C.V.
- MerjinPérez. (2008). *web www.monografias.com › Administración y Finanzas › Recursos Humanos SELECCIÓN DE PERSONAL*. Recuperado el 08 de septiembre de 2015, de *web www.monografias.com › Administración y Finanzas › Recursos Humanos SELECCIÓN DE PERSONAL*
- Molinares, M., & Jesus, F. (2006). *Absentismo laboral*. pc editorial.
- Newstron, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.
- Noe robert, M. (2005). *administracion de recursos humanos*. Mexico.
- Noe, R., & Mondy, W. (2005). *Administraci[on de RH* (Novena ed.). Mexico: pearson prentice hall.
- Oltra, V., Vilà, P., & Diza, C. (2011). *la selección como proceso de comparación*. En O. Victor, P. Vilá, & C. Diaz, *Desarrollo del factor humano* (pág. 208). Argentina: UOC.
- Ortiz Ocaña, A. (2009). *Diccionario de pedagogía*. Colombia: Cepedit.
- Peña, R. M. (2007). *Desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. Madrid : Especial directivo .
- Peñas, R., & Muñoz, D. (2007). *Desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. Madrid: Especial directivo.
- Pèrez, M. J., Montes, A., & Rodríguez, P. (2006). *Selección de personal, la búsqueda del candidato adecuado*. España: Ideas propias editorial,S.L.

- Píura López, J. (2008). *Metodología de la Investigación Científica* (Sexta ed.). 601.42P693 2008 C.1.
- plazear, E. (2009). *Economía de los recursos humanos en la práctica*. Barcelona: novoprint.
- Preciado Sanches, A. C. (2006). Modelo de evaluación por competencia labores. Mexico: Patriotismo 875-D. Colonial Mixcoac.
- Robbins Stephen, p. y. (2004). *Administración*. Mexico: pearson education.
- Rodríguez Serrano, J. C. (2004). *Modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: uoc.
- RosaCampos. (25 de 09 de 2015). Obtenido de <http://efigenia-campos.blogspot.com/2011/05/fases-de-la-planificacion-de-recursos.html>
- Rubio, V., & Piatti, G. (2007). *Manual de remuneraciones*. Argentina.
- Ruiz, C., M Garcia, A., & G Benavides, F. (2007). *Salud Laboral* (tercera ed.). España: Masson S.A.
- Sièlizer, M. (2005). La selección como proceso de decisión y elección. En S. Mario, *Técnicas de reclutamiento y selección de personal* (pág. 156). Mexico: Lulu.com.
- Snell, T. S. (2001). *Administración una ventaja competitiva*. Mc Graw Hill.
- Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional, teoría y práctica*. Mexico: Prentice S.A.
- Urquijo, J. Bonilla J. (2008). *la remuneración del trabajo*. Caracas: texto C.A.
- Werther Jr Ph, W., & Davis Ph, K. (2008). *Administración de recursos humanos* (sexta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Werther W , Davis K. (2000). *administración de personal y recursos humanos*. Mexico: MacgrawHill.
- Wayne Mondy, S. (2010). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson Educacion.
- Zacarias Cortéz, E. (2000). *Pasos para hacer una investigación*. Clasiccs Roxsil.

# ANEXOS

Anexo N° 1

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

| VARIABLE                              | SUBVARIABLE         | INDICADORES            | PREGUNTAS  | TECNICAS                                      | DIRIGIDO A                     |
|---------------------------------------|---------------------|------------------------|--|---|--------------------------------|
| administración de recursos humanos    | funciones de la ARH | función de retribución | <p>8. ¿existe un plan de compensaciones financieras?<br/> <input type="checkbox"/>si<br/> <input type="checkbox"/>no</p> <p>9. ¿si existe es igual o superior al salario mínimo?<br/> <input type="checkbox"/>si<br/> <input type="checkbox"/>no</p> | entrevista<br>encuesta<br>guía de observación | gerente o administrador de RH  |
| subsistema de aprovisionamiento de RH | planeación          | definición             | <p>10. ¿Existe la planeación de los recursos humanos?</p> <p>11. ¿Para usted cual es la importancia de la planeación de recursos humanos?</p>  | entrevista                                    | Gerente o administrador de RH. |

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

| VARIABLE                                       | SUBVARIABLE | INDICADORES           | PREGUNTAS  | TECNICAS                  | DIRIGIDO A                     |   |   |  |   |   |   |                             |  |  |  |                    |  |  |  |                                    |  |  |  |  |  |  |  |                         |  |  |  |
|--|-------------|-----------------------|--|---------------------------|--------------------------------|---|---|--|---|---|---|-----------------------------|--|--|--|--------------------|--|--|--|------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|-------------------------|--|--|--|
| subsistema de aprovisionamiento de RH          | planeación  | objetivos y políticas | <p>14. ¿cuentas con políticas de planeación de RH?</p> <p>___ si<br/>___ no</p>  | entrevista<br>observación | Gerente o administrador de RH. |   |   |  |   |   |   |                             |  |  |  |                    |  |  |  |                                    |  |  |  |  |  |  |  |                         |  |  |  |
|  |             | factores              | <p>15. ¿Qué factores influyen en la planeación de los RH?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Factores</th> <th>S</th> <th>N</th> <th>N</th> </tr> <tr> <th></th> <th>I</th> <th>O</th> <th>A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Población y fuerza laboral.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cambio de valores.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Descripción y análisis de puestos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aplicación de la técnica de incidente crítico.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos de personal.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | Factores                  | S                              | N | N |  | I | O | A | Población y fuerza laboral. |  |  |  | Cambio de valores. |  |  |  | Descripción y análisis de puestos. |  |  |  | Aplicación de la técnica de incidente crítico. |  |  |  | Requisitos de personal. |  |  |  |
| Factores                                       | S           | N                     | N  |                           |                                |   |   |  |   |   |   |                             |  |  |  |                    |  |  |  |                                    |  |  |  |  |  |  |  |                         |  |  |  |
|  | I           | O                     | A  |                           |                                |   |   |  |   |   |   |                             |  |  |  |                    |  |  |  |                                    |  |  |  |  |  |  |  |                         |  |  |  |
| Población y fuerza laboral.                    |             |                       |  |                           |                                |   |   |  |   |   |   |                             |  |  |  |                    |  |  |  |                                    |  |  |  |  |  |  |  |                         |  |  |  |
| Cambio de valores.                             |             |                       |  |                           |                                |   |   |  |   |   |   |                             |  |  |  |                    |  |  |  |                                    |  |  |  |  |  |  |  |                         |  |  |  |
| Descripción y análisis de puestos.             |             |                       |  |                           |                                |   |   |  |   |   |   |                             |  |  |  |                    |  |  |  |                                    |  |  |  |  |  |  |  |                         |  |  |  |
| Aplicación de la técnica de incidente crítico. |             |                       |  |                           |                                |   |   |  |   |   |   |                             |  |  |  |                    |  |  |  |                                    |  |  |  |  |  |  |  |                         |  |  |  |
| Requisitos de personal.                        |             |                       |  |                           |                                |   |   |  |   |   |   |                             |  |  |  |                    |  |  |  |                                    |  |  |  |  |  |  |  |                         |  |  |  |

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

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

| VARIABLE                              | SUBVARIABLE           | INDICADORES                                | PREGUNTAS  | TECNICAS              | DIRIGIDO A                     |        |        |                  |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |         |  |  |  |               |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |                           |  |  |  |                     |  |  |  |                   |  |  |  |                         |  |  |  |                       |  |  |  |              |          |
|---------------------------------------|-----------------------|--|--|-----------------------|--------------------------------|--------|--------|------------------|--|--|--|-----------------------|--|--|--|--------------------|--|--|--|---------|--|--|--|---------------|--|--|--|-----------------------|--|--|--|--------------------|--|--|--|---------------------------|--|--|--|---------------------|--|--|--|-------------------|--|--|--|-------------------------|--|--|--|-----------------------|--|--|--|--------------|----------|
| subsistema de aprovisionamiento de RH | planeación            | Descripción y especificaciones del puesto. | <p>20. ¿el contenido de la ficha de cargos establece los siguientes elementos?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Contenido de la ficha</th> <th>S<br/>I</th> <th>N<br/>O</th> <th>N<br/>A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>nombre del cargo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fecha de elaboración.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fecha de revisión.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Código.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Departamento.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>unidad de dependencia</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>objetivo del cargo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos intelectuales.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos físicos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>responsabilidades</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Condiciones de trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Funciones del puesto.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | Contenido de la ficha | S<br>I                         | N<br>O | N<br>A | nombre del cargo |  |  |  | Fecha de elaboración. |  |  |  | Fecha de revisión. |  |  |  | Código. |  |  |  | Departamento. |  |  |  | unidad de dependencia |  |  |  | objetivo del cargo |  |  |  | Requisitos intelectuales. |  |  |  | Requisitos físicos. |  |  |  | responsabilidades |  |  |  | Condiciones de trabajo. |  |  |  | Funciones del puesto. |  |  |  | Observación. | Empresa. |
|                                       | Contenido de la ficha | S<br>I                                     | N<br>O   | N<br>A                |                                |        |        |                  |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |         |  |  |  |               |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |                           |  |  |  |                     |  |  |  |                   |  |  |  |                         |  |  |  |                       |  |  |  |              |          |
| nombre del cargo                      |                       |  |  |                       |                                |        |        |                  |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |         |  |  |  |               |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |                           |  |  |  |                     |  |  |  |                   |  |  |  |                         |  |  |  |                       |  |  |  |              |          |
| Fecha de elaboración.                 |                       |  |  |                       |                                |        |        |                  |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |         |  |  |  |               |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |                           |  |  |  |                     |  |  |  |                   |  |  |  |                         |  |  |  |                       |  |  |  |              |          |
| Fecha de revisión.                    |                       |  |  |                       |                                |        |        |                  |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |         |  |  |  |               |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |                           |  |  |  |                     |  |  |  |                   |  |  |  |                         |  |  |  |                       |  |  |  |              |          |
| Código.                               |                       |  |  |                       |                                |        |        |                  |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |         |  |  |  |               |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |                           |  |  |  |                     |  |  |  |                   |  |  |  |                         |  |  |  |                       |  |  |  |              |          |
| Departamento.                         |                       |  |  |                       |                                |        |        |                  |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |         |  |  |  |               |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |                           |  |  |  |                     |  |  |  |                   |  |  |  |                         |  |  |  |                       |  |  |  |              |          |
| unidad de dependencia                 |                       |  |  |                       |                                |        |        |                  |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |         |  |  |  |               |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |                           |  |  |  |                     |  |  |  |                   |  |  |  |                         |  |  |  |                       |  |  |  |              |          |
| objetivo del cargo                    |                       |  |  |                       |                                |        |        |                  |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |         |  |  |  |               |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |                           |  |  |  |                     |  |  |  |                   |  |  |  |                         |  |  |  |                       |  |  |  |              |          |
| Requisitos intelectuales.             |                       |  |  |                       |                                |        |        |                  |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |         |  |  |  |               |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |                           |  |  |  |                     |  |  |  |                   |  |  |  |                         |  |  |  |                       |  |  |  |              |          |
| Requisitos físicos.                   |                       |  |  |                       |                                |        |        |                  |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |         |  |  |  |               |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |                           |  |  |  |                     |  |  |  |                   |  |  |  |                         |  |  |  |                       |  |  |  |              |          |
| responsabilidades                     |                       |  |  |                       |                                |        |        |                  |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |         |  |  |  |               |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |                           |  |  |  |                     |  |  |  |                   |  |  |  |                         |  |  |  |                       |  |  |  |              |          |
| Condiciones de trabajo.               |                       |  |  |                       |                                |        |        |                  |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |         |  |  |  |               |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |                           |  |  |  |                     |  |  |  |                   |  |  |  |                         |  |  |  |                       |  |  |  |              |          |
| Funciones del puesto.                 |                       |  |  |                       |                                |        |        |                  |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |         |  |  |  |               |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |                           |  |  |  |                     |  |  |  |                   |  |  |  |                         |  |  |  |                       |  |  |  |              |          |
|                                       | reclutamiento         | importancia                                | 21. ¿qué importancia tiene para usted el proceso de reclutamiento?   | entrevista            | Gerente o administrador de RH. |        |        |                  |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |         |  |  |  |               |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |                           |  |  |  |                     |  |  |  |                   |  |  |  |                         |  |  |  |                       |  |  |  |              |          |

| VARIABLE                              | SUBVARIABLE   | INDICADORES                | PREGUNTAS   | TECNICAS                  | DIRIGIDO A                     |        |        |                     |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                                       |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |                 |  |  |  |                |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |
|---------------------------------------|---------------|----------------------------|---|---------------------------|--------------------------------|--------|--------|---------------------|--|--|--|--------------------------|--|--|--|---------------------|--|--|--|---------------------------------------|--|--|--|---------------------------|--|--|--|-----------------------|--|--|--|-----------------|--|--|--|----------------|--|--|--|----------------------|--|--|--|-------------------------|--|--|--|
| subsistema de aprovisionamiento de RH | reclutamiento | políticas de reclutamiento | 22. ¿tienen definidas las políticas de reclutamiento de personal?<br>__si<br>__no   | entrevista<br>observación | Gerente o administrador de RH. |        |        |                     |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                                       |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |                 |  |  |  |                |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |
|                                       |               | Fuentes de reclutamiento.  | 23. ¿cuáles son sus principales fuentes de reclutamiento de personal?<br>24.<br><table border="1"> <thead> <tr> <th>Fuentes</th> <th>S<br/>I</th> <th>N<br/>O</th> <th>N<br/>A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Empleados actuales.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Referencia de empleados.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Antiguos empleados.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Anuncios en prensa, radio e internet.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Agencias de contratación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Empleados temporales.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>La competencia.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Universidades.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Institutos técnicos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Candidatos espontáneos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | Fuentes                   | S<br>I                         | N<br>O | N<br>A | Empleados actuales. |  |  |  | Referencia de empleados. |  |  |  | Antiguos empleados. |  |  |  | Anuncios en prensa, radio e internet. |  |  |  | Agencias de contratación. |  |  |  | Empleados temporales. |  |  |  | La competencia. |  |  |  | Universidades. |  |  |  | Institutos técnicos. |  |  |  | Candidatos espontáneos. |  |  |  |
| Fuentes                               | S<br>I        | N<br>O                     | N<br>A  |                           |                                |        |        |                     |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                                       |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |                 |  |  |  |                |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |
| Empleados actuales.                   |               |                            |   |                           |                                |        |        |                     |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                                       |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |                 |  |  |  |                |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |
| Referencia de empleados.              |               |                            |   |                           |                                |        |        |                     |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                                       |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |                 |  |  |  |                |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |
| Antiguos empleados.                   |               |                            |   |                           |                                |        |        |                     |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                                       |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |                 |  |  |  |                |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |
| Anuncios en prensa, radio e internet. |               |                            |   |                           |                                |        |        |                     |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                                       |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |                 |  |  |  |                |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |
| Agencias de contratación.             |               |                            |   |                           |                                |        |        |                     |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                                       |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |                 |  |  |  |                |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |
| Empleados temporales.                 |               |                            |   |                           |                                |        |        |                     |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                                       |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |                 |  |  |  |                |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |
| La competencia.                       |               |                            |   |                           |                                |        |        |                     |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                                       |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |                 |  |  |  |                |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |
| Universidades.                        |               |                            |   |                           |                                |        |        |                     |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                                       |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |                 |  |  |  |                |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |
| Institutos técnicos.                  |               |                            |   |                           |                                |        |        |                     |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                                       |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |                 |  |  |  |                |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |
| Candidatos espontáneos.               |               |                            |   |                           |                                |        |        |                     |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                                       |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |                 |  |  |  |                |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |

| VARIABLE                              | SUBVARIABLE   | INDICADORES               | PREGUNTAS  | TECNICAS   | DIRIGIDO A                     |
|---------------------------------------|---------------|---------------------------|--|------------|--------------------------------|
| subsistema de aprovisionamiento de RH | reclutamiento | tipos de reclutamiento    | <p>25. ¿qué técnicas de reclutamiento utilizan?</p> <p><input type="checkbox"/> Interno.</p> <p><input type="checkbox"/> Externo.</p> <p><input type="checkbox"/> Mixto.</p>   | entrevista | Gerente o administrador de RH. |
|                                       |               | procesos de reclutamiento | <p>26. ¿cómo inicia el proceso de reclutamiento</p> <p>27. ¿se cuenta con un banco de datos de recursos humanos?</p> <p><input type="checkbox"/> si</p> <p><input type="checkbox"/> no.</p> <p>28. ¿El proceso de reclutamiento se ajusta a las políticas de la empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> si</p> <p><input type="checkbox"/> no.</p> <p>29. ¿La búsqueda de los candidatos responden a la descripción y análisis de puesto?</p> | entrevista | Gerente o administrador de RH. |

| VARIABLE                              | SUBVARIABLE   | INDICADORES               | PREGUNTAS   | TECNICAS                              | DIRIGIDO A                                     |        |        |        |
|---------------------------------------|---------------|---------------------------|---|---------------------------------------|--|--------|--------|--------|
| subsistema de aprovisionamiento de RH | reclutamiento | procesos de reclutamiento | 30. ¿cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo? | entrevista<br>encuesta<br>observación | Gerente o administrador.<br>trabajador empresa |        |        |        |
|                                       |               |                           | Documentos  |                                       |  | S<br>I | N<br>O | N<br>A |
|                                       |               |                           | curriculum  |                                       |  |        |        |        |
|                                       |               |                           | títulos   |                                       |  |        |        |        |
|                                       |               |                           | cartas de trabajo anteriores  |                                       |  |        |        |        |
|                                       |               |                           | Constancias de referencias.   |                                       |  |        |        |        |
|                                       |               |                           | Record de policía.  |                                       |  |        |        |        |
|                                       |               |                           | Certificado de salud.   |                                       |  |        |        |        |
|                                       |               |                           | cedula de identidad   |                                       |  |        |        |        |
|                                       |               |                           | partida de nacimiento   |                                       |  |        |        |        |
|                                       |               |                           | Partida de nacimiento de los hijos.   |                                       |  |        |        |        |
|                                       |               |                           | fotocopia carnet del INSS   |                                       |  |        |        |        |
|                                       |               |                           | numero ruc  |                                       |  |        |        |        |
|                                       |               |                           | licencia de conducir  |                                       |  |        |        |        |
|                                       |               |                           | Licencia de portación de armas.   |                                       |  |        |        |        |
| Constancias de estudios.              |               |                           |   |                                       |  |        |        |        |
| Otros requisitos.                     |               |                           |   |                                       |  |        |        |        |

| VARIABLE                              | SUBVARIABLE   | INDICADORES                              | PREGUNTAS   | TECNICAS               | DIRIGIDO A                           |
|---------------------------------------|---------------|--|---|------------------------|--------------------------------------|
| subsistema de aprovisionamiento de RH | Reclutamiento | procesos de reclutamiento                | 31. ¿Quién es el encargado de decepcionar los documentos del candidato?<br><br><input type="checkbox"/> Director general.<br><input type="checkbox"/> responsable de RH<br><input type="checkbox"/> Jefe del área.<br><input type="checkbox"/> Recepcionista o secretaria.<br><input type="checkbox"/> Personal de seguridad. | entrevista<br>encuesta | gerente o administrador o trabajador |
|                                       | selección     | importancia                              | 32. ¿Qué importancia tiene para usted el proceso de selección de RH?  | entrevista             | gerente o administrador de RH        |
|                                       |               | la selección como proceso de comparación | 33. ¿se selecciona a la persona según las características del cargo?<br><br><input type="checkbox"/> si<br><input type="checkbox"/> no  | entrevista             | Gerente o administrador.             |
|                                       |               | la selección como un proceso de decisión | 34. ¿Quién toma la decisión de seleccionar al candidato?<br><br><input type="checkbox"/> Director general.<br><input type="checkbox"/> Responsable de RH.<br><input type="checkbox"/> Jefe del área.  | entrevista             | Gerente o administrador.             |

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

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

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

| VARIABLE                              | SUBVARIABLE  | INDICADORES            | PREGUNTAS   | TECNICAS    | DIRIGIDO A |
|---------------------------------------|--------------|------------------------|---|-------------|------------|
| subsistema de aprovisionamiento de RH | contratación | elementos del contrato | 45. ¿qué elementos contiene el contrato laboral?<br><input type="checkbox"/> duración<br><input type="checkbox"/> fecha de inicio.<br><input type="checkbox"/> Tipo de contrato.<br><input type="checkbox"/> Jornada a tiempo completo o tiempo parcial.<br><input type="checkbox"/> Periodo de prueba.<br><input type="checkbox"/> Retribución.<br><input type="checkbox"/> numero de pagas.<br><input type="checkbox"/> En caso de obras, el alcance del trabajo.<br><input type="checkbox"/> Categoría del trabajador.<br><input type="checkbox"/> Datos del trabajador.<br><input type="checkbox"/> Datos del centro de trabajo.<br><input type="checkbox"/> Duración de las vacaciones.<br><input type="checkbox"/> Modo de cálculo final. | Observación | Empresa    |
|                                       |              |                        | 46. ¿La empresa está cumpliendo con lo contratado?<br><input type="checkbox"/> si<br><input type="checkbox"/> no  | Encuesta    | trabajador |
|                                       |              |                        | 47. ¿en los expedientes de los trabajadores, existe el contrato de trabajo?<br><input type="checkbox"/> si<br><input type="checkbox"/> no   | observación | empresa    |

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

| VARIABLE                         | SUBVARIABLE | INDICADORES                      | PREGUNTAS  | TECNICAS                  | DIRIGIDO A |        |        |                     |  |  |  |                        |  |  |  |                                |  |  |  |                            |  |  |  |                                  |  |  |  |               |  |  |  |                                |  |  |  |                        |   |
|----------------------------------|-------------|----------------------------------|--|---------------------------|------------|--------|--------|---------------------|--|--|--|------------------------|--|--|--|--------------------------------|--|--|--|----------------------------|--|--|--|----------------------------------|--|--|--|---------------|--|--|--|--------------------------------|--|--|--|------------------------|---|
| Desempeño<br>o laboral           | Factores    | competencias<br>laborales        | <p>52. ¿cuál de las siguientes competencias influyen el desempeño laboral del trabajador?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>competencias<br/>laborales</th> <th>S<br/>I</th> <th>N<br/>O</th> <th>N<br/>A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Conocimientos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Habilidades.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Experiencias.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Actitudes.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Establecimiento de<br/>metas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Motivaciones.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Características<br/>personales.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>                                 | competencias<br>laborales | S<br>I     | N<br>O | N<br>A | Conocimientos.      |  |  |  | Habilidades.           |  |  |  | Experiencias.                  |  |  |  | Actitudes.                 |  |  |  | Establecimiento de<br>metas.     |  |  |  | Motivaciones. |  |  |  | Características<br>personales. |  |  |  | entrevista             | Gerente o<br>administrador.               |
|                                  |             | competencias<br>laborales        | S<br>I   | N<br>O                    | N<br>A     |        |        |                     |  |  |  |                        |  |  |  |                                |  |  |  |                            |  |  |  |                                  |  |  |  |               |  |  |  |                                |  |  |  |                        |   |
| Conocimientos.                   |             |                                  |  |                           |            |        |        |                     |  |  |  |                        |  |  |  |                                |  |  |  |                            |  |  |  |                                  |  |  |  |               |  |  |  |                                |  |  |  |                        |   |
| Habilidades.                     |             |                                  |  |                           |            |        |        |                     |  |  |  |                        |  |  |  |                                |  |  |  |                            |  |  |  |                                  |  |  |  |               |  |  |  |                                |  |  |  |                        |   |
| Experiencias.                    |             |                                  |  |                           |            |        |        |                     |  |  |  |                        |  |  |  |                                |  |  |  |                            |  |  |  |                                  |  |  |  |               |  |  |  |                                |  |  |  |                        |   |
| Actitudes.                       |             |                                  |  |                           |            |        |        |                     |  |  |  |                        |  |  |  |                                |  |  |  |                            |  |  |  |                                  |  |  |  |               |  |  |  |                                |  |  |  |                        |   |
| Establecimiento de<br>metas.     |             |                                  |  |                           |            |        |        |                     |  |  |  |                        |  |  |  |                                |  |  |  |                            |  |  |  |                                  |  |  |  |               |  |  |  |                                |  |  |  |                        |   |
| Motivaciones.                    |             |                                  |  |                           |            |        |        |                     |  |  |  |                        |  |  |  |                                |  |  |  |                            |  |  |  |                                  |  |  |  |               |  |  |  |                                |  |  |  |                        |   |
| Características<br>personales.   |             |                                  |  |                           |            |        |        |                     |  |  |  |                        |  |  |  |                                |  |  |  |                            |  |  |  |                                  |  |  |  |               |  |  |  |                                |  |  |  |                        |   |
|                                  |             | comportamiento<br>organizacional | <p>53. ¿cuál de los siguientes aspectos del clima laboral influyen el desempeño de los trabajadores?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>clima laboral</th> <th>S<br/>I</th> <th>N<br/>O</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ambiente de trabajo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relaciones de trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relaciones<br/>interpersonales.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relación con los clientes.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relación con los<br/>proveedores.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Liderazgo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tecnología adecuada.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | clima laboral             | S<br>I     | N<br>O | NA     | ambiente de trabajo |  |  |  | Relaciones de trabajo. |  |  |  | Relaciones<br>interpersonales. |  |  |  | Relación con los clientes. |  |  |  | Relación con los<br>proveedores. |  |  |  | Liderazgo.    |  |  |  | Tecnología adecuada.           |  |  |  | entrevista<br>encuesta | Gerente o<br>administrador.<br>trabajador |
| clima laboral                    | S<br>I      | N<br>O                           | NA   |                           |            |        |        |                     |  |  |  |                        |  |  |  |                                |  |  |  |                            |  |  |  |                                  |  |  |  |               |  |  |  |                                |  |  |  |                        |   |
| ambiente de trabajo              |             |                                  |  |                           |            |        |        |                     |  |  |  |                        |  |  |  |                                |  |  |  |                            |  |  |  |                                  |  |  |  |               |  |  |  |                                |  |  |  |                        |   |
| Relaciones de trabajo.           |             |                                  |  |                           |            |        |        |                     |  |  |  |                        |  |  |  |                                |  |  |  |                            |  |  |  |                                  |  |  |  |               |  |  |  |                                |  |  |  |                        |   |
| Relaciones<br>interpersonales.   |             |                                  |  |                           |            |        |        |                     |  |  |  |                        |  |  |  |                                |  |  |  |                            |  |  |  |                                  |  |  |  |               |  |  |  |                                |  |  |  |                        |   |
| Relación con los clientes.       |             |                                  |  |                           |            |        |        |                     |  |  |  |                        |  |  |  |                                |  |  |  |                            |  |  |  |                                  |  |  |  |               |  |  |  |                                |  |  |  |                        |   |
| Relación con los<br>proveedores. |             |                                  |  |                           |            |        |        |                     |  |  |  |                        |  |  |  |                                |  |  |  |                            |  |  |  |                                  |  |  |  |               |  |  |  |                                |  |  |  |                        |   |
| Liderazgo.                       |             |                                  |  |                           |            |        |        |                     |  |  |  |                        |  |  |  |                                |  |  |  |                            |  |  |  |                                  |  |  |  |               |  |  |  |                                |  |  |  |                        |   |
| Tecnología adecuada.             |             |                                  |  |                           |            |        |        |                     |  |  |  |                        |  |  |  |                                |  |  |  |                            |  |  |  |                                  |  |  |  |               |  |  |  |                                |  |  |  |                        |   |

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

| VARIABLE                               | SUBVARIABLE | INDICADORES                      | PREGUNTAS  | TECNICAS               | DIRIGIDO A                                |        |        |        |        |                              |  |  |  |                    |  |  |  |                                  |  |  |  |                                  |  |  |  |                      |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                         |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |                        |  |  |  |
|--|-------------|----------------------------------|--|------------------------|---|--------|--------|--------|--------|------------------------------|--|--|--|--------------------|--|--|--|----------------------------------|--|--|--|----------------------------------|--|--|--|----------------------|--|--|--|--------------------------|--|--|--|---------------------|--|--|--|-------------------------|--|--|--|----------------------|--|--|--|-------------------------|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|--|------------------------|--|--|--|
| Desempeño<br>o laboral                 | factores    | comportamiento<br>organizacional | 56. ¿cuáles considera son las causas de la rotación de personal?   | entrevista<br>encuesta | Gerente o<br>administrador.<br>trabajador |        |        |        |        |                              |  |  |  |                    |  |  |  |                                  |  |  |  |                                  |  |  |  |                      |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                         |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |                        |  |  |  |
|  |             |                                  | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Causas</th> <th>S<br/>I</th> <th>N<br/>O</th> <th>N<br/>A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Atraídos por otras empresas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Política salarial.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Crecimiento del mercado laboral.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Prestaciones de la organización.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tipo de supervisión.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Crecimiento profesional.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relaciones humanas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Condiciones de trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Moral de la empresa.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cultura organizacional.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Políticas de reclutamiento y selección de personal.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Criterios de evaluación del desempeño.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Políticas inflexibles.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> |                        |   | Causas | S<br>I | N<br>O | N<br>A | Atraídos por otras empresas. |  |  |  | Política salarial. |  |  |  | Crecimiento del mercado laboral. |  |  |  | Prestaciones de la organización. |  |  |  | Tipo de supervisión. |  |  |  | Crecimiento profesional. |  |  |  | Relaciones humanas. |  |  |  | Condiciones de trabajo. |  |  |  | Moral de la empresa. |  |  |  | Cultura organizacional. |  |  |  | Políticas de reclutamiento y selección de personal. |  |  |  | Criterios de evaluación del desempeño. |  |  |  | Políticas inflexibles. |  |  |  |
|  |             |                                  | Causas   |                        |   | S<br>I | N<br>O | N<br>A |        |                              |  |  |  |                    |  |  |  |                                  |  |  |  |                                  |  |  |  |                      |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                         |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |                        |  |  |  |
|  |             |                                  | Atraídos por otras empresas.   |                        |   |        |        |        |        |                              |  |  |  |                    |  |  |  |                                  |  |  |  |                                  |  |  |  |                      |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                         |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |                        |  |  |  |
|  |             |                                  | Política salarial.   |                        |   |        |        |        |        |                              |  |  |  |                    |  |  |  |                                  |  |  |  |                                  |  |  |  |                      |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                         |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |                        |  |  |  |
|  |             |                                  | Crecimiento del mercado laboral.   |                        |   |        |        |        |        |                              |  |  |  |                    |  |  |  |                                  |  |  |  |                                  |  |  |  |                      |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                         |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |                        |  |  |  |
|  |             |                                  | Prestaciones de la organización.   |                        |   |        |        |        |        |                              |  |  |  |                    |  |  |  |                                  |  |  |  |                                  |  |  |  |                      |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                         |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |                        |  |  |  |
|  |             |                                  | Tipo de supervisión.   |                        |   |        |        |        |        |                              |  |  |  |                    |  |  |  |                                  |  |  |  |                                  |  |  |  |                      |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                         |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |                        |  |  |  |
|  |             |                                  | Crecimiento profesional.   |                        |   |        |        |        |        |                              |  |  |  |                    |  |  |  |                                  |  |  |  |                                  |  |  |  |                      |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                         |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |                        |  |  |  |
|  |             |                                  | Relaciones humanas.  |                        |   |        |        |        |        |                              |  |  |  |                    |  |  |  |                                  |  |  |  |                                  |  |  |  |                      |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                         |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |                        |  |  |  |
|  |             |                                  | Condiciones de trabajo.  |                        |   |        |        |        |        |                              |  |  |  |                    |  |  |  |                                  |  |  |  |                                  |  |  |  |                      |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                         |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |                        |  |  |  |
|  |             |                                  | Moral de la empresa.   |                        |   |        |        |        |        |                              |  |  |  |                    |  |  |  |                                  |  |  |  |                                  |  |  |  |                      |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                         |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |                        |  |  |  |
|  |             |                                  | Cultura organizacional.  |                        |   |        |        |        |        |                              |  |  |  |                    |  |  |  |                                  |  |  |  |                                  |  |  |  |                      |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                         |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |                        |  |  |  |
|  |             |                                  | Políticas de reclutamiento y selección de personal.  |                        |   |        |        |        |        |                              |  |  |  |                    |  |  |  |                                  |  |  |  |                                  |  |  |  |                      |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                         |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |                        |  |  |  |
| Criterios de evaluación del desempeño. |             |                                  |  |                        |   |        |        |        |        |                              |  |  |  |                    |  |  |  |                                  |  |  |  |                                  |  |  |  |                      |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                         |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |                        |  |  |  |
| Políticas inflexibles.                 |             |                                  |  |                        |   |        |        |        |        |                              |  |  |  |                    |  |  |  |                                  |  |  |  |                                  |  |  |  |                      |  |  |  |                          |  |  |  |                     |  |  |  |                         |  |  |  |                      |  |  |  |                         |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |                        |  |  |  |

Anexo 2.



Universidad nacional autónoma de Nicaragua  
Facultad regional multidisciplinaria  
Farem-Matagalpa

---

Encuesta

Somos estudiantes de 5to año de la carrera de administración de empresa, turno sabatino, de la unan – Farem Matagalpa. Estamos realizando una investigación acerca de analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa odesar del municipio de Matagalpa, año 2015.

Agradecemos de antemano su colaboración, ya que será de mucha importancia para nuestra investigación.

Puesto: \_\_\_\_\_

Nivel académico: \_\_\_\_\_

Marque con “x” según su opinión.

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

\_\_si

\_\_no

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

\_\_si

\_\_no

3. ¿Los trabajadores están organizados en sindicatos?

\_\_si

\_\_no

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

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

6. ¿Existe una comisión mixta de HST?

\_\_si

\_\_no

7. ¿Existe un plan de beneficios sociales?

\_\_si,

\_\_no.

8. ¿si existe, comprende los siguientes aspectos?

\_\_alimentación

\_\_seguro social

\_\_subsídios.

\_\_medicamentos.

\_\_exámenes médicos.

9. ¿Existe un plan de compensaciones financieras?

\_\_si

\_\_no

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

\_\_si

\_\_no

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

| DOCUMENTOS                          | S<br>I | N<br>O | N/A |
|-------------------------------------|--------|--------|-----|
| Currículo.                          |        |        |     |
| Títulos.                            |        |        |     |
| Cartas de trabajo anteriores.       |        |        |     |
| Constancias de referencias.         |        |        |     |
| Record de policía.                  |        |        |     |
| Certificado de salud.               |        |        |     |
| cedula de identidad                 |        |        |     |
| partida de nacimiento               |        |        |     |
| Partida de nacimiento de los hijos. |        |        |     |
| fotocopia carnet del INSS           |        |        |     |
| numero ruc                          |        |        |     |
| licencia de conducir                |        |        |     |
| Licencia de portación de armas.     |        |        |     |
| Constancias de estudios.            |        |        |     |
| Otros requisitos.                   |        |        |     |

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

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

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

De conocimiento.

De desempeño.

Psicológicas.

De respuestas gráficas.

De habilidades.

Médicas.

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

si

no

15. ¿Quién le realizó la entrevista?

Director general.

Responsable de Rh

Jefe del área.

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

si

no

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

Inmediatamente.

15 días después

1 mes

2 meses

3 meses

Más de 3 meses

18. ¿La empresa está cumpliendo con lo contratado?

si

no

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

Si

No.

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

Al finalizar un periodo.

Cada 6 meses.

Cada año.

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

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

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

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

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

| CAUSAS                           | SI | NO | NA |
|----------------------------------|----|----|----|
| enfermedad común                 |    |    |    |
| enfermedad profesional           |    |    |    |
| Accidentes de trabajo.           |    |    |    |
| accidente común                  |    |    |    |
| Problemas familiares.            |    |    |    |
| problemas de transporte          |    |    |    |
| Poca motivación para el trabajo. |    |    |    |
| Falta de supervisión.            |    |    |    |
| beneficios de convenios          |    |    |    |

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

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

Anexo 3.



Universidad nacional autónoma de Nicaragua  
Facultad regional multidisciplinaria  
Farem-Matagalpa

---

Entrevista

Somos estudiantes de 5to año de la carrera de administración de empresa, turno sabatino, de la unan – Farem Matagalpa. Estamos realizando una investigación acerca de analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa ODESAR del municipio de Matagalpa, año 2015.

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

\_\_si

\_\_no.

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

\_\_si

\_\_no.

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

\_\_si

\_\_no.

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

5. ¿Existe una comisión mixta de HST?

\_\_si

\_\_no.

6. ¿Existe un plan de beneficios sociales?

\_\_si

\_\_no.

7. ¿Si existe, comprende los siguientes aspectos?

\_\_alimentación

\_\_seguro social

\_\_subsídios.

\_\_medicamentos.

\_\_exámenes médicos.

8. ¿Existe un plan de compensaciones financieras?

\_\_si

\_\_no

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

\_\_si

\_\_no

10. ¿Existe la planeación de los recursos humanos?

\_\_si

\_\_no

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

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

| MODELO   | S<br>I | N<br>O | N/A |
|--|--------|--------|-----|
| Basado en la demanda estimada del producto o servicio. |        |        |     |
| Basado en segmentos de cargos.                         |        |        |     |
| Basado en la sustitución de puestos claves.            |        |        |     |
| Basado en el flujo de personal.                        |        |        |     |
| Basado en la planeación integrada.                     |        |        |     |

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

A partir de la oferta.

A partir de la demanda.

14. ¿Cuentas con políticas de planeación de Rh?

Si

No

15. ¿Qué factores influyen en la planeación de Rh?

| FACTORES   | S<br>I | N<br>O | NA |
|--|--------|--------|----|
| Población y fuerza<br>laboral.                       |        |        |    |
| Cambio de valores.                                   |        |        |    |
| Descripción y análisis<br>de puestos.                |        |        |    |
| Aplicación de la<br>técnica de incidente<br>crítico. |        |        |    |
| Requisitos de<br>personal.                           |        |        |    |

16. ¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?

si

no

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

si

no.

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

| TIPO DE INFORMACIÓN   | SI | NO | N/A |
|---|----|----|-----|
| Actividades laborales.  |    |    |     |
| Actividades orientadas hacia el trabajador.                   |    |    |     |
| Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados.      |    |    |     |
| Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto. |    |    |     |
| Desempeño del puesto.   |    |    |     |
| Requisitos personales para el puesto.                         |    |    |     |

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

| MÉTODOS                                       | SI | NO | N/A |
|---|----|----|-----|
| entrevista                                    |    |    |     |
| cuestionarios                                 |    |    |     |
| observación                                   |    |    |     |
| diario o bitácora del participante            |    |    |     |
| conferencia con analista de puesto o expertos |    |    |     |

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

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

\_\_si

\_\_no

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

| FUENTES                               | S<br>I | N<br>O | N/A |
|---------------------------------------|--------|--------|-----|
| Empleados actuales.                   |        |        |     |
| Referencia de empleados.              |        |        |     |
| Antiguos empleados.                   |        |        |     |
| Anuncios en prensa, radio e internet. |        |        |     |
| Agencias de contratación.             |        |        |     |
| Empleados temporales.                 |        |        |     |
| La competencia.                       |        |        |     |
| Universidades.                        |        |        |     |
| Institutos técnicos.                  |        |        |     |
| Candidatos espontáneos.               |        |        |     |

23. ¿Qué técnicas de reclutamiento utilizan?

\_\_\_ Interno.

\_\_\_ Externo.

\_\_\_ Mixto.

24. ¿Cómo inicia el proceso de reclutamiento?

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

\_\_\_ si

\_\_\_ no.

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

\_\_si

\_\_no.

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

\_\_si

\_\_no.

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

| DOCUMENTOS                          | S<br>I | N<br>O | N/A |
|-------------------------------------|--------|--------|-----|
| currículo                           |        |        |     |
| títulos                             |        |        |     |
| cartas de trabajo anteriores        |        |        |     |
| Constancias de referencias.         |        |        |     |
| Record de policía.                  |        |        |     |
| Certificado de salud.               |        |        |     |
| cedula de identidad                 |        |        |     |
| partida de nacimiento               |        |        |     |
| Partida de nacimiento de los hijos. |        |        |     |
| fotocopia carnet del inss           |        |        |     |
| numero ruc                          |        |        |     |
| licencia de conducir                |        |        |     |
| Licencia de portación de armas.     |        |        |     |
| Constancias de estudios.            |        |        |     |
| Otros requisitos.                   |        |        |     |

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

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

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

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

- si
- No.

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

- Director general.
- Responsable de Rh
- Jefe del área.

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

| MODELOS         | S | N | NA |
|-----------------|---|---|----|
| colocación      |   |   |    |
| Selección.      |   |   |    |
| Clasificación.  |   |   |    |
| Valor agregado. |   |   |    |

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

| PASOS                                    | SI | N<br>O | N/A |
|--|----|--------|-----|
| Recepción preliminar de solicitudes.     |    |        |     |
| Entrevista preliminar.                   |    |        |     |
| Administración de exámenes.              |    |        |     |
| Entrevista de selección.                 |    |        |     |
| Verificación de referencias.             |    |        |     |
| Evaluación médica.                       |    |        |     |
| Entrevista con el supervisor.            |    |        |     |
| Descripción realista del puesto.         |    |        |     |
| Decisión de contratar.                   |    |        |     |
| Realimentación del proceso de selección. |    |        |     |

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

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

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

- \_\_\_si
- \_\_\_no

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

si

no

38. ¿Quién le realizó la entrevista?

Director general.

Responsable de Rh

Jefe del área.

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

no

no

40. ¿Quién hace la gestión de contratación?

Director general.

Responsable de Rh

Jefe del área.

agencia de empleo.

41. ¿una vez que se decide contratar, cuanto tiempo después fue contratado el trabajador?

Inmediatamente.

15 días después

1 mes

2 meses

3 meses

Más de 3 meses

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

\_\_ Si.

\_\_ No.

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

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

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

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

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

| COMPETENCIAS<br>LABORALES   | S<br>I | N<br>O | N/A |
|-----------------------------|--------|--------|-----|
| Conocimientos.              |        |        |     |
| Habilidades.                |        |        |     |
| Experiencias.               |        |        |     |
| Actitudes.                  |        |        |     |
| Establecimiento de metas.   |        |        |     |
| Motivaciones.               |        |        |     |
| Características personales. |        |        |     |

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

| CLIMA LABORAL                    | S<br>I | N<br>O | N/<br>A |
|----------------------------------|--------|--------|---------|
| ambiente de trabajo              |        |        |         |
| Relaciones de trabajo.           |        |        |         |
| Relaciones<br>interpersonales.   |        |        |         |
| Relación con los<br>clientes.    |        |        |         |
| Relación con los<br>proveedores. |        |        |         |
| Liderazgo.                       |        |        |         |
| Tecnología adecuada.             |        |        |         |

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

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

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

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

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

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

**Anexo N° 4****GUIA DE OBSERVACIÓN.**

Objetivo: determinar las principales características relativas a las condiciones de trabajo de personal de ODESAR.

**Área a observar:**

---

**Número de trabajadores** \_\_\_\_\_ **fecha:** \_\_\_\_\_

| N O. | ITEN PARA OBSERVACIONES   | SI | NO | NA |
|------|---|----|----|----|
| 01   | ¿Tienen elaborada la misión y visión de la empresa?                               |    |    |    |
| 02   | ¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa?                           |    |    |    |
| 03   | ¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales?                     |    |    |    |
| 04   | ¿Existe una comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo?                    |    |    |    |
| 05   | ¿Existe un plan de beneficios sociales?   |    |    |    |
| 06   | ¿Si existe, comprende los siguientes aspectos?                                    |    |    |    |
|      | alimentación  |    |    |    |
|      | seguro social   |    |    |    |
|      | Subsidios.  |    |    |    |
|      | Medicamentos.   |    |    |    |
|      | Exámenes médicos.   |    |    |    |
| 07   | ¿Existe un plan de compensaciones financieras?                                    |    |    |    |
| 08   | ¿Si existe es igual o superior al salario mínimo?                                 |    |    |    |
| 09   | ¿Cuentan con políticas de planeación de Rh?                                       |    |    |    |
| 10   | ¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?                                  |    |    |    |
| 11   | ¿Cuentan con manuales de procedimientos para cada cargo?                          |    |    |    |
| 12   | ¿El contenido de la ficha de cargos establece los siguientes elementos?           |    |    |    |
|      | nombre del cargo  |    |    |    |
|      | Fecha de elaboración.   |    |    |    |
|      | Fecha de revisión.  |    |    |    |
|      | Código.   |    |    |    |
|      | Departamento.   |    |    |    |
|      | unidad de dependencia   |    |    |    |
|      | objetivo del cargo  |    |    |    |
|      | Requisitos intelectuales.   |    |    |    |
|      | Requisitos físicos.   |    |    |    |
|      | responsabilidades   |    |    |    |
|      | Condiciones de trabajo.   |    |    |    |
|      | Funciones del puesto.   |    |    |    |
| 13   | ¿Tienen definidas las políticas de reclutamiento de personal?                     |    |    |    |
| 14   | ¿Cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo? |    |    |    |

|    |   |  |  |  |
|----|---|--|--|--|
|    | Currículo.  |  |  |  |
|    | Títulos.  |  |  |  |
|    | Cartas de trabajo anteriores.   |  |  |  |
|    | Constancias de referencias.   |  |  |  |
|    | Record de policía.  |  |  |  |
|    | Certificado de salud.   |  |  |  |
|    | Cedula de identidad.  |  |  |  |
|    | Partida de nacimiento.  |  |  |  |
|    | Partida de nacimiento de los hijos.   |  |  |  |
|    | fotocopia carnet del INSS   |  |  |  |
|    | numero ruc  |  |  |  |
|    | licencia de conducir  |  |  |  |
|    | Licencia de portación de armas.   |  |  |  |
|    | Constancias de estudios.  |  |  |  |
|    | Otros requisitos.   |  |  |  |
| 15 | ¿Una vez que se decide contratar, cuanto tiempo después fue contratado el trabajador?   |  |  |  |
|    | inmediatamente  |  |  |  |
|    | 15 días después   |  |  |  |
|    | 1 mes   |  |  |  |
|    | 2 meses   |  |  |  |
|    | 3 meses   |  |  |  |
|    | más de 3 meses  |  |  |  |
| 17 | ¿Los contratos de trabajo están elaborados en base a la ley 185 del código del trabajo? |  |  |  |
| 18 | ¿Qué tipos de contratos existen en su empresa?  |  |  |  |
|    | Tiempo indefinido.  |  |  |  |
|    | Tiempo determinado.   |  |  |  |
|    | Prestacionado.  |  |  |  |
| 19 | ¿Qué elementos contiene el contrato laboral?:   |  |  |  |
|    | duración  |  |  |  |
|    | Fecha de inicio.  |  |  |  |
|    | Tipo de contrato.   |  |  |  |
|    | Jornada a tiempo completa o tiempo parcial.   |  |  |  |
|    | Periodo de prueba.  |  |  |  |
|    | retribución   |  |  |  |
|    | numero de pagas   |  |  |  |
|    | en caso de obras, el alcance del trabajo  |  |  |  |
|    | Categoría del trabajador.   |  |  |  |
|    | datos del centro de trabajo   |  |  |  |
|    | duración de las vacaciones  |  |  |  |
|    | Modo de cálculo final.  |  |  |  |
| 20 | ¿En los expedientes de los trabajadores, existe el contrato de trabajo?                 |  |  |  |
| 21 | ¿Existe un programa de inducción par al personal nuevo?                                 |  |  |  |

Anexo N° 5 Tabla de encuesta.

**¿Tiene elaborada la misión y visión de la empresa?**

|           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido SI | 24         | 100,0      | 100,0             | 100,0                |

Anexo N° 6 Tabla de encuesta.

**¿Cuenta la Empresa con un departamento de RH?**

|           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido SI | 24         | 100,0      | 100,0             | 100,0                |

Anexo N° 7

**Tabla de Salario Mínimo**

| Sector de Actividad   | Porcentaje a partir del 01/09/2015 AL 28/02/2015 | Mensual |
|---|--|---------|
| Agropecuario  | 5.74%  | 3187.43 |
| Pesca   | 5.49%  | 4846.57 |
| Minas y canteras  | 5.49%  | 5724.46 |
| Industria Manufacturera   | 0  | 4285.84 |
| Industria a Régimen Fiscal  | 5.49%  | 4325.01 |
| Micro y pequeña Industria Artesanal y Turística Nacional.   | 5.49%  | 3457.73 |
| Electricidad y Agua, Comercio restaurante y Hoteles, transporte, almacenamiento y comunicaciones. | 5.49%  | 5846.37 |
| Construcciones, establecimientos financieros y seguros.   | 5.49%  | 7133.14 |
| Servicios comunitarios Sociales y Personales.   | 5.49%  | 4468.43 |
| Gobierno Central y Municipal.   | 5.49%  | 3974.87 |

Anexo N° 8. Tabla de Contingencias.

|   | Válidos |            | Perdidos |            | Total |            |
|---|---------|------------|----------|------------|-------|------------|
|   | N       | Porcentaje | N        | Porcentaje | N     | Porcentaje |
| ¿Cuándo fue seleccionado para contratarlo le presentaron la ficha del cargo a ocupar? *<br>¿Cada cuánto le realizan una evaluación del desempeño?(cada año) | 26      | 100.0%     | 0        | 0.0%       | 26    | 100.0%     |

**Tabla de contingencia ¿Cuando fue seleccionado para contratarlo le presentaron la ficha del cargo a ocupar? \* ¿Cada cuánto le realizan una evaluación del desempeño?(cada año)**

Recuento

|   |       | ¿Cada cuánto le realizan una evaluación del desempeño?(cada año) |    |    | Total |
|---|-------|--|----|----|-------|
|   |       | SI   | NO | NA |       |
| ¿Cuándo fue seleccionado para contratarlo le presentaron la ficha del cargo a ocupar? | SI    | 10   | 9  | 1  | 20    |
|   | NO    | 1  | 4  | 1  | 6     |
|   | Total | 11   | 13 | 2  | 26    |

**Pruebas de chi-cuadrado**

|                              | Valor              | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 1.664 <sup>a</sup> | 2  | .435                        |
| Razón de verosimilitudes     | 1.379              | 2  | .502                        |
| Asociación lineal por lineal | 1.185              | 1  | .276                        |
| N de casos válidos           | 26                 |    |                             |

a. 4 casillas (66.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .36.

Con un 95% de confianza se concluye que las pruebas realizadas es mediante hipótesis alternativa ( $H_a$ ), donde el valor de  $p$  está asociado con un estadístico de prueba que en este caso nos dio 66.7%, con una cantidad de grados de libertad 2, donde el valor de  $p$  es menor de 0.05, se rechaza la hipótesis Nula.

Anexo N° 9. Tabla de Contingencias.

### Realización de programa de Inducción

**Resumen del procesamiento de los casos**

|  | Casos   |            |          |            |       |            |
|--|---------|------------|----------|------------|-------|------------|
|  | Válidos |            | Perdidos |            | Total |            |
|  | N       | Porcentaje | N        | Porcentaje | N     | Porcentaje |
| ¿Le realizaron un programa de inducción? *<br>¿Cuáles considera que son las causas del ausentismo?(problemas familiares) | 22      | 100.0%     | 0        | 0.0%       | 22    | 100.0%     |

**Tabla de contingencia ¿Le realizaron un programa de inducción? \* ¿Cuáles considera que son las causas del ausentismo?(problemas familiares)**

Recuento

|  |    | ¿Cuáles considera que son las causas del ausentismo?(problemas familiares) |    |    | Total |
|--|----|--|----|----|-------|
|  |    | SI   | NO | NA |       |
| ¿Le realizaron un programa de inducción? | SI | 10   | 7  | 1  | 18    |
|  | NO | 1  | 1  | 0  | 2     |
|  | NA | 0  | 2  | 0  | 2     |
| Total                                    |    | 11   | 10 | 1  | 22    |

**Pruebas de chi-cuadrado**

|                              | Valor              | gl | Sig. asintótica<br>(bilateral) |
|------------------------------|--------------------|----|--------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 2.822 <sup>a</sup> | 4  | .588                           |
| Razón de verosimilitudes     | 3.669              | 4  | .453                           |
| Asociación lineal por lineal | 1.005              | 1  | .316                           |
| N de casos válidos           | 22                 |    |                                |

a. 7 casillas (77.8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .09.

**Ilustración N ° 1.**



**Visión**

**Misión**

**ODESAR es una sólida institución reconocida a nivel nacional e internacional por el trabajo que realiza, por su transparencia y eficacia; promueve, en alianza con otros actores, el desarrollo**

**ODESAR desarrolla sus esfuerzos en función de despertar la conciencia individual y colectiva de mujeres y hombres más desfavorecidos/os y en condiciones de pobreza, para transformar la correlación de fuerzas o construir poder desde**



Misión y Visión de ODESAR, Fuente proporcionada por los trabajadores.

**Ilustración N° 2**



## Eslabones del sistema de seguridad alimentaria nutricional

Organización comunitaria



Disponibilidad de los alimentos



Accesibilidad de los alimentos



Aceptabilidad de los alimentos



Utilización adecuada de los alimentos



Construyamos relaciones de amor, confianza y respeto

Higiene y seguridad alimenticia a los campesinos.

Fuente proporcionada por Gerencia.

Ilustración N° 3.



## Eje 2. Género



Para ODESAR, género es despertar la conciencia individual y colectiva de mujeres y hombres, desarrollando procesos que generan cambios culturales, que mejoren las relaciones de poder, buscando la equidad social, identificando y atendiendo las diferencias de género, así como enfrentar las desigualdades, promoviendo la redistribución de





