

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**

UNAN MANAGUA – FAREM MATAGALPA



**SEMINARIO DE GRADUACION PARA OPTAR AL TITULO DE
LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

TEMA GENERAL:

El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el subsistema de
aprovisionamiento aplicado en las empresas públicas y privadas de los municipios
de Matagalpa y Jinotega, Año 2015

SUB TEMA:

Influencia del subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el
desempeño laboral de los trabajadores de CASA PELLAS del Municipio de
Matagalpa, Año 2015

Autores:

- Br. Flor de María Gutiérrez Ruiz.
- Br. Maynelly Yesarela Díaz Castro.

Tutor:

Msc. Lilly del Carmen Soza López

Matagalpa, 26 de Enero 2016.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**

UNAN MANAGUA – FAREM MATAGALPA



**SEMINARIO DE GRADUACION PARA OPTAR AL TITULO DE
LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

TEMA GENERAL:

El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de
Aprovisionamiento aplicado en las Empresas Públicas y Privadas de los
Municipios de Matagalpa y Jinotega, año 2015

SUB TEMA:

Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el
desempeño laboral de los trabajadores de CASA PELLAS del Municipio de
Matagalpa, año 2015

Autores:

- Br. Flor de María Gutiérrez Ruiz.
- Br. Maynelly Yesarela Díaz Castro.

Tutor:

Msc. Lilly del Carmen Soza López

Matagalpa, 26 de Enero 2016.

INDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
RESUMEN	iv
I. INTRODUCCIÓN	1
II. JUSTIFICACIÓN	6
III. OBJETIVOS	8
IV. DESARROLLO	9
4.1 Aspectos Generales de la Empresa.....	9
4.2 Sistema de Administración de Recursos Humanos.....	11
4.2.1 Concepto de Administración de Recursos Humanos.....	11
4.2.2 Objetivos de la administración de recursos humanos.....	13
4.2.3 Funciones de la administración de recursos humanos.....	15
4.2.3.1 Función de empleo.....	15
4.2.3.2 Función Administración del Personal.....	16
4.3 Subsistemas de aprovisionamiento de recursos humanos.....	29
4.3.1 Planeación de recursos humanos.....	29
4.3.1.1 Concepto:.....	29
4.3.1.9 Métodos y procedimientos para la recopilación de datos.....	46
• Descripción y especificación del puesto de trabajo.....	47
4.3.2 Reclutamiento.....	49
4.3.2.1 Concepto.....	49
4.3.2.2 Importancia del reclutamiento.....	49
4.3.3 Selección de personal.....	62
4.3.3.1 Concepto.....	62
4.3.3.2 Importancia.....	63
4.3.4 Contratación.....	85
4.3.4.1 Conceptos.....	85
4.3.4.2 Elementos del contrato.....	87

4.3.5	Inducción.....	88
4.3.5.1	Concepto.....	88
4.3.5.2	Programa de inducción	90
4.4	Desempeño laboral	93
4.4.1	Definición.	93
4.4.2	Importancia.....	94
4.4.3	Factores que influyen en el desempeño laboral.....	95
4.4.3.1	Competencias laborales.....	95
4.4.3.2	Compromiso organizacional	108
V.	CONCLUSIONES.....	117
VI.	BIBLIOGRAFÍA	119
VII.	ANEXOS	123

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo con amor y cariño a:

DIOS: Señor y dador de vida que ha iluminado mi camino, dándome día a día sabiduría, paciencia y fuerza para alcanzar una meta más en mi vida.

MIS PADRES: Rosario de Jesús Gutiérrez Cardoza y Hermenegilda Ruiz Miranda, por sus frases de aliento, amor, cariño, por sus sacrificios, paciencia, tolerancia y consejos de buena voluntad para encaminarme hacia el buen camino durante mi existencia y su total e incondicional apoyo brindado a lo largo de mi carrera.

NERLYN DEL CARMEN RUIZ: Mi hermana, amiga y confidente; por sus consejos, muestra de cariño, ser mi ángel que siempre está a mi lado y por su apoyo incondicional en los momentos difíciles de mi vida y mi carrera.

MIS HERMANOS: Dervin Gutiérrez, Franklin Gutiérrez, Lesther Gutiérrez, Winnel Gutiérrez y Kenia Gutiérrez, por brindarme su amor, amistad y ánimo para seguir adelante.

¡A todos gracias!

Flor de María Gutiérrez Ruiz.

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo con amor y cariño a:

DIOS: Mi Padre por ser el ser supremo dador de vida y voluntad de existencia, que me brinda la fortaleza, la sabiduría, y el conocimiento necesario para cumplir con éxito un escalón más de mi vida y que siempre me complementa para aventurar mi vida a nuevos retos y un exitoso futuro.

MIS PADRES: Pedro Pablo Díaz y Yasmina Castro García, por sus frases de aliento, amor, cariño, por sus palabras de amor, ternura, por sus consejos y apoyo incondicional que siempre me han brindado.

¡A todos Gracias!

Maynelly Yesarela Díaz Castro

AGRADECIMIENTO

Agradecemos sinceramente a:

DIOS: Nuestro Padre celestial, por permitirnos culminar nuestra carrera, brindándonos la sabiduría, fuerza y paciencia para realizar el presente Seminario de Graduación; por escuchar nuestras oraciones, guiarnos en cada caminar y por ser el motor que nos ayuda a avanzar cada día.

NUESTROS PADRES: Por cada apoyo, por darnos la oportunidad de crecer profesionalmente, por tantos sacrificios y por el amor que nos motiva cada día a seguir adelante

NUESTRO TUTOR: Msc. Lilly Soza López por apoyarnos incondicionalmente durante el transcurso de la elaboración de nuestro trabajo de investigación y por haber confiado plenamente en nosotras.

Nuestros Maestros, personal administrativo y colaboradores en general de UNAN, FAREM-Matagalpa: Por transmitirnos sus conocimientos y brindarnos asistencia día a día durante la carrera.

Lic. Julio C. Lagos, Gerente de Casa Pellas, sucursal Matagalpa y Lic. Wilfredo Somarriba: Supervisor de Venta del área de Repuestos Casa Pellas, Sucursal Matagalpa; por el apoyo, amabilidad y facilitarnos la información requerida y necesaria para la ejecución del trabajo.

VALORACION DEL TUTOR

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN- MANAGUA

FAREM- MATAGALPA.



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: Flor de María Gutiérrez Ruiz (CARNET No. 11061754) y Maynelly Yesarela Díaz Castro (CARNET No.1161810) con el Tema general: El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento aplicado en las Empresas Públicas y Privadas de los Municipios de Matagalpa y Jinotega, año 2015 y correspondiente al subtema: Influencia del Sistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores de CASA PELLAS, 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 la variable: Aprovisionamiento de Personal y el Desempeño Laboral.

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.

Dado en la Ciudad de Matagalpa, Nicaragua a los veintiséis días del mes de enero del año dos mil dieciséis.

Tutor

MSc. Lily del Carmen Soza López

RESUMEN

En la investigación se abordó el tema de administración de recursos humanos, el sistema de aprovisionamiento y el desempeño laboral aplicado en las empresas de Matagalpa y Jinotega, año 2015. Siendo de mucha importancia la temática ya que se trata de la gestión del talento humano; que representa el recurso más importante para la empresa y que a través de las técnicas aplicadas se busca captar los cuadros más idóneos para un desempeño eficiente capaz de contribuir al logro de las metas de la empresa.

El presente trabajo tiene como objetivo general analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de Casa Pellas del municipio de Matagalpa, año 2015.

Un sistema de aprovisionamiento, adecuado es muy importante para captar un recurso humano que realice un buen desempeño laboral, la administración de recursos humanos es muy importante ya que, para aprovechar y mejorar las capacidades y las habilidades de las personas y todo lo que rodea a la organización, proporcionando el ambiente apropiado. Por tal razón en este subsistema se debe planificar para reclutar y seleccionar el mejor talento humano y a largo plazo tener un personal satisfechos para obtener excelentes resultados en la empresa.

En la investigación se encontraron algunas limitaciones en el sistema de aprovisionamiento, como en el reclutamiento y selección, a su vez se logró conocer que no todos son atraídos a la empresa de la misma manera y se determinó qué está influyendo en el desempeño, ya que no todos gozan de los mismos beneficios. En el momento de interactuar con el personal pudimos determinar que en una empresa al no existir los mismos beneficios para todos afecta en el desempeño del trabajador.

I. INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo aborda la temática del sistema de administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas públicas y privadas del municipio de Matagalpa y Jinotega, año 2015.

En la mayoría de las empresa, la aplicación de un sistema de recursos humanos es muy poca, esto es debido a que no todas las empresas tienen los suficientes recursos para implementarlo o simplemente no le dan mucha importancia a esta parte de la administración; cualquiera que sea el giro económico de una entidad, se considera que un capital humano que tenga experiencia y sea capacitado dará un buen rendimiento en su puesto asignado, y esto solo se puede lograr si se aplica un buen sistema de aprovisionamiento en una empresa, para poder calificar que tan idónea y de que calidad es el personal que entrará en la empresa.

En la indagación acerca de esta temática se encontró: Una tesis, de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano en Santiago, Chile 2007 este trabajo aborda la temática sobre reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal en el ministerio de la vivienda y urbanismo.

Universidad Tecnológica de Pereira, faculta de ingeniería industrial en el año 2008 aborda la temática: modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional de la empresa de telecomunicaciones de Pereira s.a.e.s.p.

Una Monografía, en Universidad José Antonio Páez, Facultad de Ciencias Sociales, Venezuela, San Diego, enero, 2013 aborda la siguiente temática: programa de reclutamiento y selección del personal basado en competencias para la Empresas Almacenes Minueto Valencia, C.A.

Seminario de graduación, en biblioteca Rubén Darío, UNAN- FAREM, MATAGALPA, febrero, 2013 que aborda la temática: la influencia de la motivación laboral, en los trabajadores de las organizaciones en departamento de Matagalpa año, 2013.

Las investigaciones encontradas sirvieron de ayuda para conocer más afondo el abordaje de esta temática, siendo guías para poder realizar este trabajo que lleva por título influencia del sistema de aprovisionamiento y el desempeño laboral, a su vez nos ayudó a identificar variables indicaciones y fuentes que ayudaron a fortalecer las aportaciones.

El propósito fundamental de la investigación es proporcionar elementos importantes que ayuden a mejorar la Administración de Recursos Humanos en Casa Pellas sucursal Matagalpa, periodo 2015; una vez que se conoce la implementación de los procesos poder describir los factores que desempeño laboral en la empresa.

Para la preparación de la investigación se agregaron aspectos integrales para la misma como los son: aspectos generales de la empresa (visión, misión, objetivos, políticas, estructura funcional y organizacional, el proceso de aprovisionamiento y los factores del desempeño laboral).

“El enfoque cuantitativo busca llegar al conocimiento desde afuera, por medio de la medición y cálculos. Tiende a ser deductivo y se considera como clásico o tradicional (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2003, p. 108)

El enfoque utilizado es el enfoque cuantitativo con elementos cualitativos, ya que se busca el análisis de los fenómenos sociales, con el análisis estadístico multivariados de los estudios de la muestra, además de los elementos cualitativos a considerar en base a entrevista que se aplica en el estudio.

El estudio transversal es la recolección de información que se hace en una sola ocasión y de inmediato se procede a su descripción o análisis. Estos diseños son empleados cuando se desea evitar que el transcurso del tiempo modifique algún fenómeno y dificulte su comprensión (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2003, p. 116)

Utilizando un tipo de investigación de corte transversal porque se realizara en un periodo determinado (año 2015) y se procesara la información correspondiente a ese momento.

Estudio correlacional es aquel tipo de estudio que persigue medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2003, p. 114) , se utilizó el estudio de tipo correlacional, ya que se pretende describir la relación que tienen dos variables es decir conocer el grado de influencia que tiene el subsistema de aprovisionamiento en el desempeño laboral de los trabajadores.

Población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2003, p. 65)

Universo que se tomó en cuenta con base a los involucrados fue el personal y el gerente de casa pellas – sucursal Matagalpa lo cual representa un total de 38 personas (trabajadores) siendo a su vez la totalidad del universo de Casa Pellas Sucursal Matagalpa.

Muestreo aleatorio simple es un procedimiento para estudiar una muestra de la población disponible en la cual todo elemento tiene igual o independiente probabilidad de integrar la muestra (Ortiz, 2000) , se utiliza este tipo de muestreo ya que, todos tienen un mismo nivel de conocimiento para poder brindar la información que se necesita para la investigación, se hizo uso de la muestra estadística (ver anexo 5) según (Ortiz, 2000).

Método teórico: Busca sacar conclusiones derivadas de la observación sistemática y periódica de los hechos reales que ocurren en torno al fenómeno en cuestión, con el fin de descubrir las relaciones constantes derivadas del análisis y en base a ellas establecer posibles suposiciones o respuestas (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2003);

Deductivo: Es el razonamiento que partiendo de la hipótesis, conduce a la verdad de una preposición, de lo universal a lo particular (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2003);

Inductivo: Se utilizó el método inductivo ya que este deduce al razonamiento, que toma conocimientos generales para explicar particulares de un tema e inductivo ya que este método busca sacar conclusiones de la observación sistemática y periódica de los hechos reales que ocurren con el fin de describir las relaciones derivadas del análisis.

Se utilizó el método empírico mediante el uso de: La entrevista que es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales. (Mario, 2003).

La encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2003).

La observación es aquella que consiste en el registro sistemático, valido y confiable de conductas o comportamientos en manifiesto y en la que el observador actúa con los sujetos observados. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2003, p. 48), por ende se hizo uso el método empírico ya que se utilizaron instrumentos de la encuesta (ver anexo No. 2) y entrevista (ver anexo No. 3) para trabajadores, gerente general y gerente de recursos humanos de casa pellas sucursal Matagalpa. y una guía de observación (ver anexo No. 4).

El procesamiento de datos se realizó a través del programa IBM spss statistics y Microsoft office Excel.

II. JUSTIFICACIÓN.

La influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humano, es un conjunto de elemento interrelacionados que, en sí mismo, es un sistema, pero a la vez es parte de un sistema superior, a lo que significa que hay varios sistemas que dependen de este para poder ser desarrollados con mayor claridad.

El propósito de este estudio es para analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores, para poder explicar la importancia de un buen plan de aprovisionamiento, ya que esto influirá en el desempeño de los trabajadores a corto plazo.

Es importante el análisis de esta problemática ya que el recurso humano es una parte fundamental dentro de una organización, en dependencia de que esté bien o mal seleccionado, así será el éxito de la empresa y esto permitirá mejorar el sistema de aprovisionamiento de recursos humanos para un desempeño eficiente y enfrentar los cambios del ambiente interno y externo; el aprovisionamiento y desempeño laboral son factores claves para toda organización en la actualidad, pero no todas las empresas tienen un buen aprovisionamiento del personal o incluso son pocas las empresas que tienen una estructura de aprovisionamiento para el personal, y ese punto en donde a veces ocasiona problemas porque no se le da importancia a este proceso.

Este estudio será de gran importancia para la entidad ya que le permitirá obtener información relevante que podrá tomar en cuenta en su próximo plan estratégico; este le permitirá ver en que han estado fallando y desde ahí tomar su plan acción.

Del mismo modo dicha tesis será de gran valor para los investigadores, puesto que en ella se implementaron y se complementaron todos aquellos conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera de estudio. También para aquellos estudiantes de las diferentes carreras de la Universidad Nacional Autónoma de

Nicaragua, FAREM-Matagalpa, y otras que lo necesiten como material de consulta para posteriores investigaciones de temáticas similares o acordes al presente estudio, a empresas que tiene giro semejante al de casa pellas para poder superar sus debilidades y para la empresa CASA PELLAS sucursal Matagalpa, como antecedente de investigaciones.

III. OBJETIVOS.

Objetivo general:

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

Objetivos específicos:

1. Conocer los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos.
2. Identificar el proceso del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos desarrollados por Casa Pellas.
3. Describir los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores de Casa Pellas.
4. Determinar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de Casa Pellas.

IV. DESARROLLO

4.1 Aspectos Generales de la Empresa.

4.1.1 Giro del Negocio

CASA PELLAS, Sucursal Matagalpa es una empresa distribuidora y comercializadora de líneas de marcas de repuestos de prestigio internacional, con durabilidad garantizada.

- ✓ Por su Naturaleza Casa Pellas es una de empresa del sector Privado.
- ✓ Por su Naturaleza de Operaciones es una empresa de Prestigio Internacional.
- ✓ Por su Naturaleza de Organización es una empresa de Agrupación Centralizada.
- ✓ Por su Naturaleza de Funciones se ubica en potestad de los empleados.

Antecedentes de la Empresa

Casa Pellas Matagalpa inició operaciones como sucursal el primero de octubre de 1975, y se ubicaba en el barrio "El Progreso" del Parque Darío una cuadra al oeste y media al sur; Su primer gerente fue el Dr. Eduardo Ross Castillo, quien después de siete años se retiró, contando la sucursal con once empleados.

A partir del 02 de enero de 1982 la Gerencia fue asumida por el Lic. Hugo Vita y durante seis años más permaneció en el mismo edificio. Desde el 18 de Noviembre de 1988 se trasladó al edificio nuevo que ocupa actualmente ubicado a media cuadra del Parque Central, con área totalmente construida y de más de mil metros cuadrados.

A cuarenta años de estar operando, la sucursal ha venido experimentando en todo este tiempo continuos cambios en mejoras de servicios al cliente, en incremento en ventas y beneficios financieros, lo que la hace una de las sucursales más estable en su crecimiento. Actualmente cuenta con un total de 38

personas. En el 2013, se le otorga la dirección de jefe al Lic. Julio C. Lagos hasta hoy en día.

Misión, Visión y Objetivos.

MISION:

Inspira confianza y seguridad con excelencia, innovación e integridad en el servicio que brindamos a los nicaragüenses

VISION:

Ser el grupo empresarial nicaragüense líder en ventas, satisfacción y desarrollo de nuestros clientes, comprometidos con la responsabilidad social.

OBJETIVOS DE CASA PELLAS.

- ✓ Ser líderes en el mercado de líneas de repuestos.
- ✓ Mantener una relación personal y compromiso de calidad para con los clientes.
- ✓ Diferenciación de la competencia.

VALORES.

Los Valores que se contemplan dentro de CASA PELLAS, sucursal Matagalpa son:

- ✓ **FE:** Honramos a Dios sobre todas las cosas.
- ✓ **Familia:** Nuestra motivación y deber es la familia.
- ✓ **Integridad:** Promovemos honestidad, lealtad, justicia y dignidad.
- ✓ **Excelencia:** Buscamos la excelencia en todo lo que hacemos.
- ✓ **Innovación:** fomentamos nuevas ideas que impulsen nuestro liderazgo.
- ✓ **Responsabilidad Social:** Desarrollamos nuestros colaboradores, comunidades y medio ambiente.
- ✓ **Servicio:** Nuestra Pasión (Somarriba, 2015)

Según los datos obtenidos en la encuesta realizada a trabajadores, (ver anexo 7) el 100% de los trabajadores responden que si tiene elaborada la misión y visión de la empresa, a lo que el gerente expreso afirmativamente si se encuentra elaborada; se conoce que la empresa cuenta con la misión y visión elaborada, pero con la observación directa que se realizó éstas no están presentes para los clientes, no se encuentran visible para el conocimiento público.

Que la empresa cuente con su misión y visión elaboradas es muy bueno pero, deben estar visibles ante el público para que tanto los clientes y los trabajadores la conozcan y estén claros la razón de ser de la empresa y así tener en cuenta cómo deben hacer su trabajo para reflejarla en cada tarea realizada.

4.2 Sistema de Administración de Recursos Humanos.

4.2.1 Concepto de Administración de Recursos Humanos.

Es el conjunto integral de las actividades de especialistas y administradores como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización. (Chavenato, I, 2009, pág. 95)

“La administración de recursos humanos consisten en la planeación, organización, desarrollo, coordinación, y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas que laboran en ella lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo; trata de conquistar y mantener a las personas en la organización , para que trabajen y den lo máximo de si, con una actitud positiva y favorable”. (Chiavenato I. , 2007, p. 122).

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

Según los autores anteriores la Administración de Recursos Humanos es el conjunto de herramientas que dan la pauta para desarrollar un proceso que incluya desde la planeación hasta el control de un proceso donde su resultado final es la incorporación de una buena persona a la empresa.

- Propósito de la Administración de Recursos Humanos.

“Es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.” (Werther, 2008, pág. 8).

Se puede decir que el principal propósito de la Administración de Recursos Humanos es mejorar el trabajo y los trabajadores para hacer una mejor producción en la empresa para lograr un buen equipo de trabajo y que tenga buena sinergia unos a otros para una buena productividad laboral desde un punto de vista estratégico.

Además de tener elaborada la misión y visión de la empresa se debe contar con un departamento de recursos humanos o simplemente la empresa tendrá una contratación externa para realizar este trabajo, y todas las funciones que realiza la administración de recursos humanos las debe ejercer el departamento, para conocer si Casa Pellas contaba con un departamento de recursos humanos se aplicó encuesta a los trabajadores y entrevista al gerente, obteniendo los resultados siguientes, (ver anexo 8) el 100% de los trabajadores dicen que si existe un departamento de recursos humanos, también lo confirma el gerente, a lo que él respondió que sí y se constató con la observación directa realizada.

El gerente de Casa Pellas ejerce parte de la función del Departamento de Recursos Humanos, ya que el proceso es centralizado en la sede de Managua, el expresaba que la parte de planeación y reclutamiento se realizan en la sucursal de Matagalpa, siempre bajo la supervisión de gerente de recursos humanos de

Managua, y que el proceso de selección se realiza en Managua y que la decisión de contratación se encuentra la opinión del gerente de recursos humanos de Managua, el jefe de área y el como gerente de la sucursal, todos expresan su opinión y toman una decisión unánime.

4.2.2 Objetivos de la administración de recursos humanos.

Los objetivos de la administración de recursos humanos se desprenden de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como alguna actividad especializada). Así, junto con los objetivos organizacionales, la administración de recursos humanos debe considerar también los objetivos personales de sus socios. (Chiavenato I, 2007, p. 122).

- Los objetivos principales de la administración de recursos humanos:
 - Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
 - Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas y para el logro de los objetivos individuales.
 - Lograr la eficacia y eficiencia por medio de las personas.
El objetivo de la administración de recursos humanos busca el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo los empleados de una organización.
- Existen cuatro objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos:
 - **Objetivos Sociales:** El administrador de recursos humanos se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social,

cuidando siempre de que esas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una entidad o compañía.

- **Objetivos de la Organización:** El administrador de recursos humanos debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es solo una parte de una organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales. Debe existir concordancia entre esos dos niveles de metas, que en no pocas ocasiones vienen a coincidir en la práctica.
- **Objetivos Funcionales:** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso (como en los casos en que se controla a un número excesivo de personas).
- **Objetivos Individuales:** Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado es también una función – y un objetivo- de la administración de recursos humanos. Los objetivos individuales son otros tantos pasos que la organización da para el logro de los objetivos globales que postula. Cuando los objetivos individuales no se cumplen, la motivación de los empleados decrece; puede disminuir el nivel de desempeño y aumentar la tasa de rotación de personal. (Werther & Keith Davis, 1991)

Los objetivos de la administración de recursos humanos deberán estar alineados a los objetivos de la empresa, aunque la administración de recursos humanos siempre pretendiera crear y desarrollar un capital humano bien capacitado para lograr así la eficacia y eficiencia de la empresa. Aunque ambos autores tienen diferentes puntos de vista de acuerdo con los objetivos al final ambos autores terminan en una misma línea y acoplándose y firmando que sus objetivos recaen en mantener la productividad y hacer que la empresa sea exitosa a través de un buen capital humano capacitado.

4.2.3 Funciones de la administración de recursos humanos.

En un mundo de negocios caracterizados por la explosión de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre los mercados, por la fuerte competencia entre las Organizaciones por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales las organizaciones necesitan ser rápidas y eficaces en costos y sobre todo expeditas. Por lo tanto, las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características. Todo esto requiere de nuevas prácticas administrativas y de paso, una continua redefinición y retroalimentación de las prácticas, así como de políticas de RH para crear nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores. De este modo, el papel de la ARH deja de ser la simple conservación del statu quo para transformarse gradualmente en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas y competitivas. (Chiavenato, , 2007, p. 122)

El sistema de Administración deja de ser la simple conservación de status Quo para transformarse gradualmente en una área capaz de crear organizaciones mejores, rápidas, proactivas y competitivas.

4.2.3.1 Función de empleo.

“Esta función tiene como objetivo proveer a la empresa de los recursos humanos idóneos en base a una adecuada planeación, tanto en cantidad como en calidad, para desarrollar todos los procesos del negocio.

- Comprende la ejecución de los procesos siguientes:
 - Reclutamiento: consiste buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.
 - Selección: Analizar las habilidades, aptitudes, capacidades y cualidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial

para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

- Contratación: Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.
- Inducción: Proporcionar al empleado de nuevo ingreso información relativa a las instalaciones de la empresa, puesto de trabajo y grupos sociales existentes a fin de lograr una identificación con la organización.

Vencimiento de contrato de trabajo y despido: Gestionar la desvinculación del empleado con su puesto de trabajo y la empresa.

4.2.3.2 Función Administración del Personal.

Consiste en gestionar los trámites de carácter jurídico y administrativo relacionados con el personal, se integran actividades entre las que destacan:

- Selección y formalización de los contratos que se suscriben con los trabajadores.
- Tramitación de nóminas y seguros sociales.
- Control de los derechos y deberes de los trabajadores (permisos, vacaciones, movilidad, salud laboral, seguridad e higiene en el trabajo, etc.).
- Control de asistencia.
- Aspectos relativos a la disciplina del personal.
- Calificación de méritos.

Esta función persigue mantener y mejorar las buenas relaciones humanas y laborales entre empleado y empleador.

4.2.3.3 Función Desarrollo y dirección de Recursos Humanos.

Tiene por objeto crear, mantener y desarrollar un recurso humano con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos y metas de la organización.

- El desarrollo de los recursos humanos comprende las siguientes actividades:
 - Establecer planes de carrera.
 - Evaluar el potencial del personal, gestionar la motivación y controlar el desempeño de tareas.
 - Crear planes de formación y realizarlos.
 - Estudiar el clima laboral.
 - Alcanzar eficiencia y eficacia con los empleados disponibles.

La formación de los trabajadores se realiza de cara a promocionarlos a puestos de mayor responsabilidad.

4.2.3.4 Función Relaciones Laborales.

La función de relaciones laborales está formada por las actividades que hacen referencia al contacto con los representantes de los trabajadores (comités de empresa, delegados de personal y secciones sindicales), así como a todo lo relativo a las condiciones colectivas del trabajo (negociación de convenios colectivos, etc.), a los conflictos colectivos que se pudieran originar y a sus vías de solución (huelgas, mediación, arbitraje, etcétera).

De acuerdo con los datos obtenidos mediante encuestas a trabajadores (ver anexo No. 9), el 100% de los trabajadores de la empresa expresaron que no se encuentran organizados en sindicatos, aunque la teoría establece que debe existir

un comité que sea intermediario para la empresa y los trabajadores no se presentan este tipo de comité en todas las empresas.

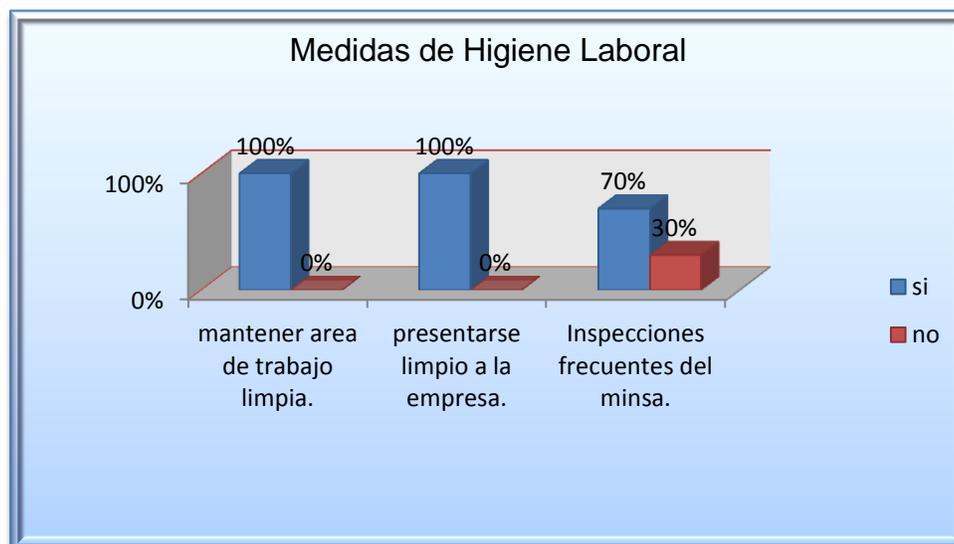
4.2.3.5 Función seguridad e higiene en el trabajo.

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

A grandes rasgos estas representan las principales funciones que desempeña el área de Recursos Humanos, sin embargo existen otras más.” (Perez, 2012).

Se decidió conocer cuáles eran las medidas de higiene y seguridad en la empresa, de acuerdo con los datos obtenidos fueron los siguientes

Gráfico No 1

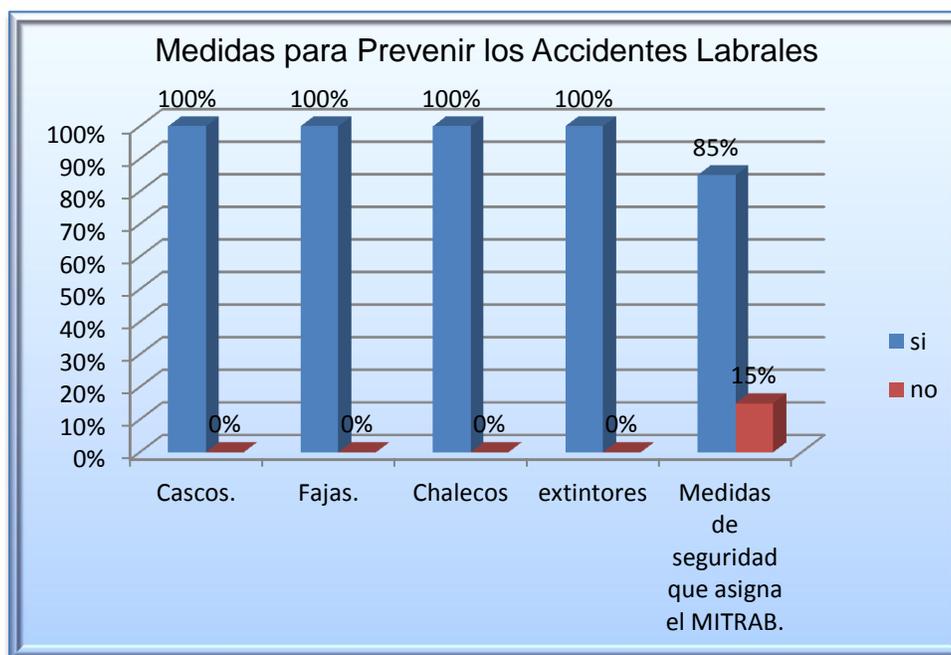


Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

Los trabajadores respondieron en un 100% que deben mantenerse limpias las áreas de trabajo y que la empresa exige presentarse limpio al establecimiento, un 70% expreso que además se reciben supervisiones frecuentes del MINSA y un 30% dijo que no, además en la información obtenida por el gerente confirma las medidas de higiene antes mencionadas, verificándose con la observación directa que se aplicó, y se confirma que la empresa se mantiene en un ambiente agradable y con trabajadores bien presentados, que la empresa mantenga este tipo de medidas higiénicas es muy importante ya que, para dar una atención de calidad y obtener mejores beneficios económicos así como para la empresa y para el trabajador, se tiene que presentar ante los clientes con un excelente ambiente y una buena presentación de los colaboradores.

A demás de las medidas higiénicas que la empresa toma en cuenta, se decidió indagar sobre su equipo y medidas que toman para prevenir los accidentes laborales.

Gráfico No 2



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas, el 100% de los trabajadores indican que entre las medidas de protección se encuentran los cascos, en el uso de fajas y chalecos, además de ellos también expresan en los resultados el 100 % que se hace uso de los extintores y solo un 85% afirmo que si se usan esas las medidas que presenta el MITRAB (Ministerio del Trabajo) y el 15% dijeron que no usan dichas medidas.

De acuerdo con los datos obtenidos mediante las encuestas afirman el criterio de la información que se obtuvo en la entrevista donde el gerente expresaba todas las medidas de prevención de accidentes, y mediante la observación se verifica que los trabajadores hacen uso de los esos equipos de para prevenir accidentes laborales, siendo estos resultados muy favorables para la empresa e importantes para cuidar la salud ocupacional y evitar accidentes laborales que incurran en costos para la empresa.

De acuerdo con los datos obtenidos (ver anexo No. 10) en las encuestas realizadas a los trabajadores y la información que proporcionó el gerente, y se constató mediante la observación directa realizada que la empresa cuenta con una comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo.

Lo que indica que en la empresa los accidentes laborales son mínimos ya que, tienen una comisión que verifica y que se mantiene en función de prevenir posibles accidentes y mejorando así la seguridad del trabajador.

Contar con un departamento o comisión mixta que vele por la higiene y seguridad del trabajador es muy importante, ya que la empresa extiende una imagen de compromiso hacia sus trabajadores, haciendo que ellos se sienta

seguros de su trabajo e incrementando la satisfacción de ellos mismos trabajando para la empresa.

4.2.3.5 Función Servicios Sociales.

Perez, (2012) Esta función se ocupa de gestionar los servicios y la realización de actividades enfocadas a proporcionar beneficios al empleado mediante el establecimiento de medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral.

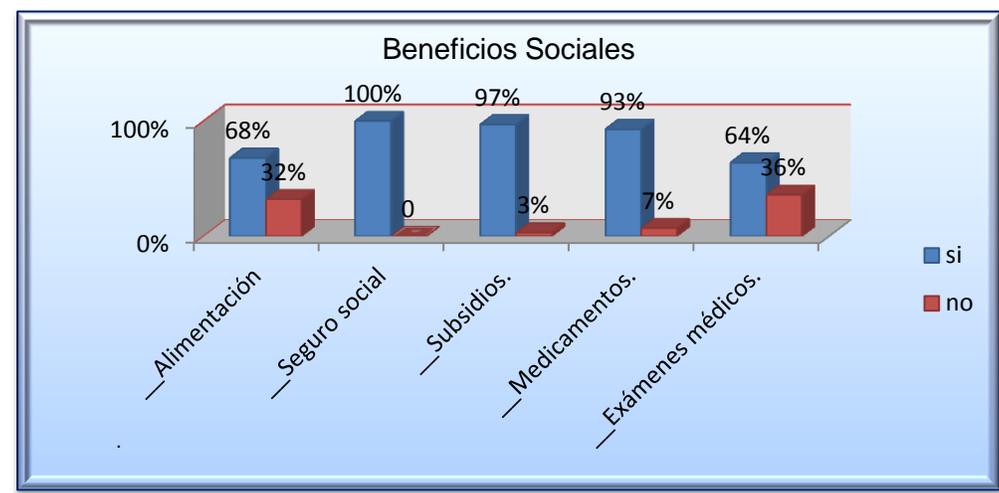
Para atraer y retener a los trabajadores, Casa Pellas cuenta con un plan de compensaciones, el cual contiene prestaciones monetarias, como: salarios, bonificaciones. Además, cuenta con compensaciones no financieras, como: seguro de vida, premios, capacitaciones y reconocimientos.

En la función de servicios sociales, se encuentran los beneficios para los trabajadores, para conocer si la empresa tiene el plan de beneficios sociales (ver anexo 11) se preguntó a los trabajadores y el 100% dicen que si existe un plan de beneficios sociales, lo que el gerente afirma durante la entrevista.

Es muy importante que la empresa cuente con un plan de beneficios sociales para sus trabajadores, ya que hace que la empresa mantenga motivado a su personal, y además de su remuneración salarial tienen un beneficio extra y generando en la actitud de sus trabajadores el compromiso por mantener el liderazgo de la empresa.

También se decidió conocer que comprende el plan de beneficios sociales los trabajadores respondieron de la siguiente manera.

Gráfico No 3



Fuente: Elaboración propia de encuestas elaboradas a trabajadores.

Según los datos obtenidos en la encuesta que se le aplicó a los trabajadores, para cada beneficio tuvimos resultado diferente pero relativamente semejante, a lo que respondieron el 100% que gozan de un seguro social, el 97% respondió que sí han gozado de subsidios y el 3% no, así como el 93% dice que sí ha recibido el beneficio de medicamentos y el 7% no ha recibido este beneficio y en cuanto a alimentación el 68% dice recibir de este beneficio, para lo cual el 32% dijeron que no, así también el 64% respondió que sí ha recibido el beneficio de exámenes médicos en cambio del 36% no han sido beneficiado con este servicio.

De acuerdo con la información obtenida con el gerente, el expresaba que la alimentación, seguro social, subsidios, y exámenes médicos están incluidos en los beneficios y que el medicamento se incluye en el seguro social, también explicaba que lo de la alimentación, es para aquellos trabajadores que les correspondió trabajar en hora de almuerzo es ahí donde ellos proporcionan el alimento. Esto indica que más del 60% de los trabajadores alguna vez han sido beneficiados por todos los beneficios que ofrece la empresa, y esto es algo muy motivante para todos y que hace que la empresa retenga a su personal de esa manera, manteniendo la motivación y satisfacción del trabajador.

Dentro de estos servicios se puede citar:

- Economatos
- Residencias
- Comedores
- Seguros complementarios de jubilación, accidentes y enfermedad
- otros

4.2.3.6 Función de retribución

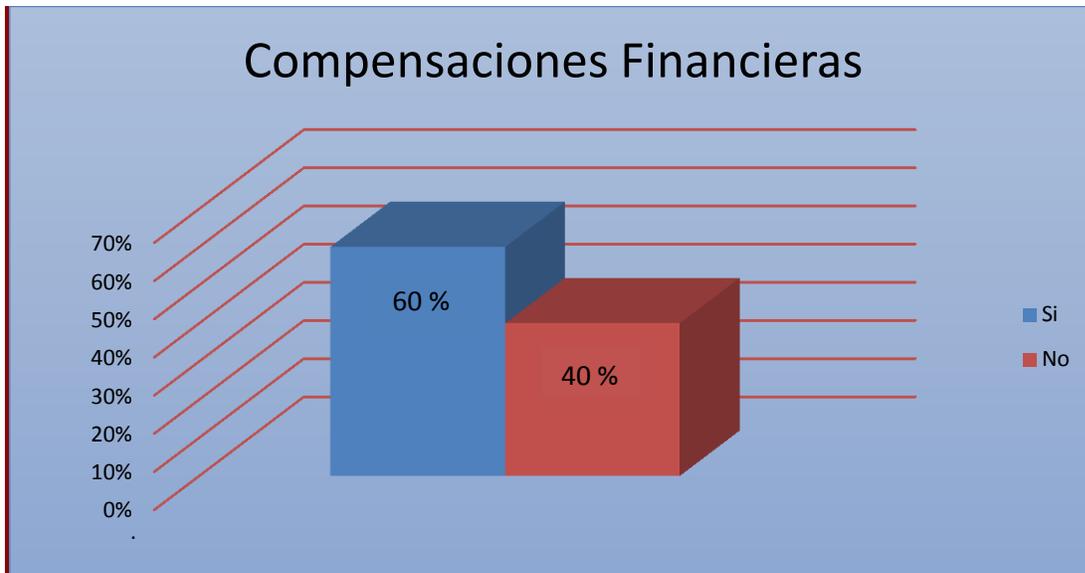
A menudo, la función de retribución suele integrarse en la de administración de personal, con la que se encuentra íntimamente ligada, a pesar de tener sustantividad propia

La finalidad de la función de retribución consiste en establecer las formulas salariales (estructuras de la nómina, componentes fijos y variables, pagos en especie, etc.), la política de incentivos y los niveles salariales para las distintas categorías. En definitiva, se trata de diseñar el sistema de retribución y de medir los resultados obtenidos con el mismo. (Fleitman, 2000)

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

Dentro de la función de retribución se encuentran las compensaciones financieras que la empresa, brinda a los trabajadores se aplicó encuesta para conocer si la empresa Casa Pellas tiene un plan de compensación financiera para sus trabajadores los resultados fueron los siguientes:

Gráfico No 4



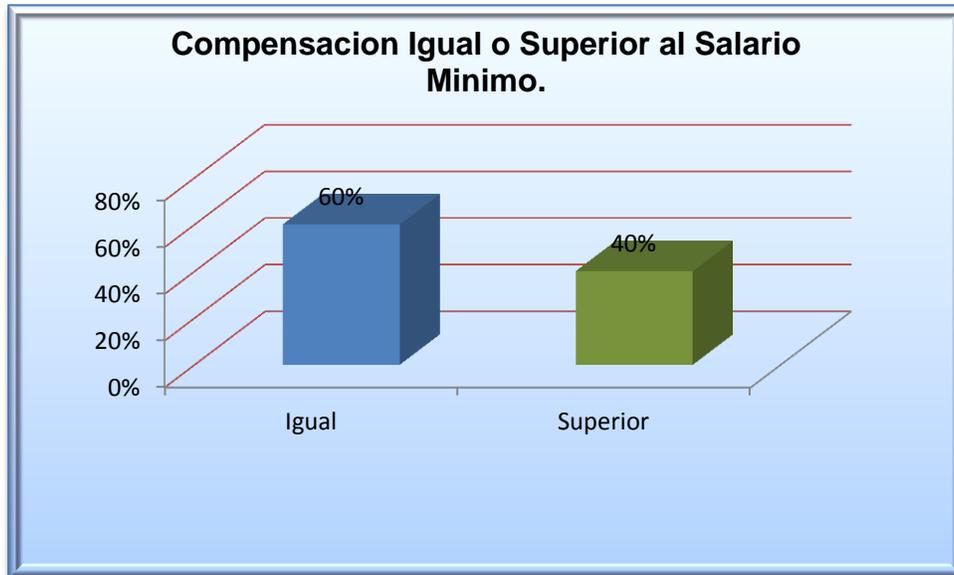
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

De acuerdo con los trabajadores el 60% expresó que sí existe un plan de compensación financiera, y el 40% dijo que no lo conocen, lo que el gerente expresó en la entrevista, es que el plan de compensación financiera en la empresa es la comisión que se le da a los trabajadores por ventas.

Es decir que solo el personal que trabaja en el área de ventas, es el que percibe la compensación financiera que la empresa otorga (comisión por ventas), lo que puede implicar que los trabajadores que no reciben esto, se sientan menos animados a trabajar y que pierdan cierta motivación porque no son incluidos en la compensación financiera. Por lo que la empresa debería revisar estas políticas de compensación.

También se decidió conocer si la compensación financiera era mayor o superior al salario mínimo los resultados son los siguientes:

Gráfico No. 5



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

De acuerdo con los resultados obtenidos el 60% de los trabajadores dicen que es igual al salario mínimo y el 40% dice que es superior al salario mínimo, y en relación a lo que el gerente explicaba es que depende de la meta alcanzada por cada vendedor así es su comisión así que varía puede ser igual o superior al salario mínimo.

Según los resultados antes mencionados, se constata que todo el personal sabe que existe este plan, pero solo es para el área de ventas y también conocen si es superior o igual al salario mínimo, esto quiere decir que solo un 40% de los trabajadores del área de ventas sobrepasan su meta y es por tal razón que ellos reciben su compensación superior al salario mínimo, esto puede conllevar a que los trabajadores se inspiren para llegar a obtener su comisión más alta al salario mínimo y de esa forma contribuyen a elevar los niveles de ventas.

4.2 Subsistema de Administración de Recursos Humanos.

La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor manera posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos.

La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos .En concepción están contemplados 4 elementos (Chiavenato, I, 2007, p. 93)

- 1- Alcance de los objetivos.
- 2- Por medio de personas.
- 3- Atraves de técnicas.
- 4- En una organización

4.2.1 Subsistema de integración de recursos humanos.

El proceso de integración se relaciona con el suministro de personas a la organización, son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas a la investigación de mercado, reclutamiento y selección del personal, así como su integración a las tareas organizacionales. (Chiavenato, 2007, p. 129)

Según el autor anterior, se puede decir que el subsistema de la integración de recursos humanos no es más un proceso que se encarga de los recursos humanos y debe coordinar la investigación de mercado, el reclutamiento y la selección para captar el mejor talento humano.

Este subsistema es aplicado por todas las empresas, ya que de uno u otra forma se está reclutado personal.

4.2.2 Subsistema de organización de recursos humanos.

“El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto, y la evaluación del desempeño en el puesto”. (Chiavenato I. , 2007, p. 129).

Según el autor antes mencionado, el subsistema de integración de recursos humanos es el proceso para buscar a la persona adecuada hasta llegar a la evaluación del puesto y lo que requiere dicho puesto.

Se aplica en el momento en que las empresas integran al recurso para ser parte de la organización.

4.2.3 Subsistema de retención de recursos humanos.

“Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable es aquella que no solo opta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también la que los retiene en la organización. La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobre salen planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo”. (Chiavenato I, 2007, p. 275).

El subsistema de retención de recursos humanos es la parte de recursos humanos donde se aloja lo más sensible del trato de los trabajadores puesto que se debe tener buenas tácticas y poder mantener el recurso humano en la empresa, esta parte se encarga en que los colaboradores se sientan bien con su retribución salarial, prestaciones sociales y beneficios que la empresa le pueda brindarle.

Este subsistema trata de todas aquellas estrategias que utilizan las empresas para retener a su personal, evitando la rotación y motivando al empleado.

4.2.4 Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.

“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, p. 379)

El subsistema de desarrollo de los recursos humanos es la actividad donde se complementa los conocimientos del personal relacionado con la empresa, integrándoles poco a poco las labores que deberán hacer en la organización, es donde la empresa hace una inversión en su nuevo colaborador para tener una persona de calidad y que brinde un buen desempeño en su puesto.

Las empresas siempre están capacitando a su personal para hacerle frente a los cambios del entorno.

4.2.5 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 de finidos y se debe tener 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, p. 441)

Es la parte en que la empresa mide el desempeño del colaborador con las funciones y responsabilidades que debe hacer en su puesto, en ese momento de la realización de la auditoria es donde la organización se le dará a conocer si se están aplicando los procesos y cumplimientos de las normas.

Este subsistema trata de controlar y verificar que procedimientos de recursos humanos se ajusten a las políticas definidas por cada empresa.

4.3 Subsistemas de aprovisionamiento de recursos humanos.

4.3.1 Planeación de recursos humanos.

4.3.1.1 Concepto:

“La planeación de capital humano que es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización, mediante esta técnica, los gerentes de líneas y especialistas de personal pueden desarrollar planes que apoyen a las estrategia de la organización y que permita llenar las vacantes que existan dentro de una filosofía proactiva” (Werther., 2008, pag 124)

“La planeación de recursos humanos es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo”. (Chiavenato I, 2007, p. 150).

Según los autores antes mencionados el proceso de planeación de recursos humanos es el que da la pauta para determinar sistemáticamente las necesidades de capital humano en la organización y estructurar un sistema de normas y políticas que se deben cumplir para realizar los pasos, de acuerdo las normas y políticas a las que debe ajustarse para poder llegar a tener una planeación exitosa que tenga como resultado un buen aprovisionamiento del personal.

Durante la entrevista con el gerente se le pregunto que si existía una planeación de recursos humanos en la empresa, y el expresaba que si existe una planeación.

Es muy importante que la empresa tenga una planeación, ya que aunque no todo sale a la perfección se tiene una certeza de los posibles resultados, una buena planeación asegura un buen proceso de reclutamiento y selección.

4.3.1.2 Importancia.

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

Según el autor antes mencionado, la importancia del aprovisionamiento es porque hace un plan a futuro de los posibles recursos que se ocupara, el aprovisionamiento, analiza la posible demanda y oferta de trabajo para hacer así un estimado de lo que necesitara en mano de obra, para cumplir las metas de la empresa.

La planeación es una parte del aprovisionamiento donde se refleja todos los pasos que se harán para reclutar y seleccionar.

De acuerdo con el gerente esta es una etapa clave en el proceso de aprovisionamiento, para fortalecer el capital humano de la empresa.

4.3.1.3 Modelos de planeación de personal

- Modelo basado en la demanda estimada de productos o servicios

“Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada de producto (en el caso de la industria) o del servicio (en el caso de una organización de servicios). La relación entre las dos variables, número de personas y demandas del producto o servicio, están influidas por variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos o externos y la disponibilidad de las personas en la organización”. (Chiavenato, 2001).

El autor en este modelo nos da a conocer que las necesidades de personal dentro de la organización van a depender del producto o servicio producido por

esta por ejemplo, es decir que se debe garantizar la disponibilidad según el negocio.

Este modelo lo aplican las empresas que tienen demandas de personal por temporada.

- Modelo basado en segmentos de cargos

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

Seleccionar un factor estratégico (nivel de venta, capacidad de producción, planes de expansión, etcétera) en cada área de la empresa, es decir, un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal.

- a) Determinar los niveles históricos (pasados y futuros) de cada factor estratégico.
- b) Establecer los niveles históricos de fuerza laboral por área funcional.
- c) Proyectar los niveles futuros de la fuerza laboral en cada área funcional correlacionándolos en la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente”. (Chiavenato, 2001)

El autor en este modelo nos muestra la división de las actividades basadas en cada cargo de la organización a nivel operativo en el cual se enfoca en un determinado indicador, este puede ser objeto de cambios y esto va a provocar un impacto en la necesidad de personal.

Este modelo aplica en las empresas que implementan cambios estructurales en algún momento dado.

- Modelo de sustitución de puestos claves

“Muchas organizaciones utilizan un modelo denominado mapas de sustitución u organigrama de carreras, 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 provenir del sistema de información gerencial”. (Chiavenato, 2001).

Todas las empresas que están constituidas legalmente, deben de crear su estructura organizacional, la cual les permite identificar en cualquier momento todos los puesto de trabajo que componen la empresa según la unidad de mando y esto es muy importante para cuando se presenta una necesidad de personal.

Este modelo es aplicado por las empresas que trabajan por un relevo generacional.

- Modelo basado en el flujo de personal

“Este modelo intenta caracterizar el flujo de personas hacia adentro de la organización, en esta y hacia afuera de ella. La verificación histórica y el seguimiento de esos flujos de entradas, salidas, ascensos y transferencias permiten predecir, a corto plazo, las necesidades de personal por parte de las organizaciones. 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 políticas de ascensos de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento, etcétera. A sí mismo, es útil en análisis de los sistemas de carreras, cuando la organización adopta una política coherente en este aspecto”. (Chiavenato, 2001, pág. 215).

Este modelo permite a la empresa valorar de forma cuantitativa cada uno de las personas que ocupan los puestos de trabajo, determinando el desempeño laboral de cada uno de estos, para tomar decisiones optimas respecto al flujo de personal.

Este modelo aplica en todas las empresas, ya que el movimiento de personal es permanente ya se empresas pequeñas, como grandes empresas.

- Modelo de la Planeación Integrada.

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

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

En la entrevista que se le realizo al gerente la información que el proporcionó, explicaba que de todos los modelos que existen para la planeación de recursos humanos el que la empresa lleva a cabo es el de la planeación integrada.

Esto significa que, la empresa dedica mucho tiempo y dedicación para realizar la planeación de recursos humanos, lo que con lleva a que la empresa tenga todo muy precisado, tomando en cuenta los cambios que afecten la productividad de sus trabajadores, esto es muy importante porque se consideran las diferentes circunstancias que se presentan en la empresa.

4.3.1.4 Etapas del proceso de planificación de los recursos humanos.

a. Recopilación y análisis de la información.

La planificación de los recursos humanos se basa en la determinación de las necesidades y disponibilidades de su personal, para un horizonte temporal determinado, con objeto de alcanzar en cada momento del tiempo un ajuste entre ambas. En definitiva, se trata de conocer la oferta y demanda de los recursos humanos. Las Etapas por las que debe pasar el proceso de planificación son:

Recabar y analizar datos que permitan hacer previsiones sobre la oferta y demanda de recursos humanos.

Establecer políticas y objetivos de recursos humanos, y obtener la aprobación y el respaldo de la alta gerencia.

Diseñar e implantar planes y programas de actuación en áreas como el reclutamiento, la formación Y la promoción, que permitan a la organización lograr sus objetivos respecto de los recursos humanos.

Controlar y evaluar los planes de gestión de los recursos humanos para facilitar el avance hacia los objetivos de recursos humanos. (Arthur W. Sherman, 1994).

De acuerdo con el autor antes mencionado, en la parte de recopilación y análisis de la información es donde se debe analizar bien la previsión de demanda y oferta de recursos humanos para tener una buena base en la planificación, luego se procede al establecimiento de políticas y objetivos, ya que al diseñar e implementar un plan debe ir ajustadas a las políticas y objetivos planteados y por último se deberá proveer la manera de controlar y evaluara los recursos humanos, toda la información que se obtenga, se debe analizar bien para tener un buen resultado.

b. Establecimiento de objetivos y políticas de los recursos humanos.

Objetivos: Establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Los objetivos organizacionales generales, los cuales establecen la naturaleza deseada de la empresa y las direcciones en que habrá de dirigirse hasta una serie de metas menos permanentes, y que definen tareas específicas para cada una de las unidades y sub unidades organizacionales (CENEVAL, 2002, p. 2).

Según CENEVAL (2002) existen diferentes tipos de objetivos que persigue la empresa:

DE RESULTADOS: metas que quiere lograr la organización

FINANCIEROS: Metas establecidas por la dirección en relación con el estado financiero de la organización.

ESTRATÉGICOS: metas establecidas por la dirección para fortalecer lo posición general y la vitalidad competitiva de la organización.

A LARGO PLAZO: objetivos que deben lograrse dentro de los siguientes tres o cinco años o de forma continua, año tras año.

ACORTO PLAZO: metas de resultados a corto plazo de la organización; la cantidad de señales de mejora a CP indica con qué rapidez la gerencia está tratando de lograr los objetivos a largo plazo.

Estos se pueden clasificar:

- ✓ Estratégicos (Abarcan a toda la empresa).
- ✓ Tácticos (Una área funcional específica).
- ✓ Operativos.

Políticas: Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Las políticas generales, aquellas que guían a la dirección general

y la posición de la entidad y que también determinan su vialidad, se denominan políticas estratégicas. (CENEVAL, 2002).

- ✓ Establecerse por escrito y dársele validez.
- ✓ Redactar claro y con precisión.
- ✓ Darse a conocer a todos los niveles donde se va a aplicar.
- ✓ Coordinarse con las demás políticas.
- ✓ Revisarse periódicamente, ser razonables y aplicarse en la práctica, y estar acorde con los objetivos de la empresa establece en su formalicen y flexibles.

Se investigo acerca de las políticas con las cuales debe contar la planeación de recursos humanos en Casas Pellas, el gerente explicaba que si existen políticas para la planeación y que el proceso se apega a estas, y que las políticas de planeación se ajustan a las políticas de la empresa, aunque no se pudo observar las políticas durante el proceso de observación directa, esto indica que todo el proceso es regulado para evitar errores y vicios en el proceso de reclutamiento.

- Clasificación de las políticas por su origen:
 - Externas: Son las que se formulan en la organización como respuesta a condiciones edemas como condiciones legales, sindicales, etc.
 - Formuladas: Son las que se elaboran de manera precisa, consciente y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir un área determinada.
 - Consultadas: Son las que surgen por la consulta de los subordinados a los superiores en situaciones de carácter repetitivo.
 - Implícitas: Son las que surgen de la costumbre.
 - El establecimiento de objetivos y políticas es necesario en toda planificación ya que son una guía que nos muestra lo que queremos alcanzar y los límites que podemos llegar.

- Programación de recursos humanos.

La tercera etapa está orientada hacia la consecución del ajuste entre la oferta y la demanda a través de los distintos procesos de gestión de los recursos humanos. Una vez evaluadas las necesidades de la organización, debe elaborarse programas de actuación para satisfacer esas necesidades. Estos programas de actuación pueden diseñarse para aumentar la oferta de los empleados de la organización (en caso de que las previsiones de la primera fase hayan demostrado que la demanda supera a la oferta.) o para disminuir el número de los que ya existen. (En caso de que las previsiones demuestren que la oferta supera la demanda) (Dolan, 2007, pág. 94)

Es necesario que la toda organización sepa que es lo más importante que necesita y de esta manera equilibrarse tratando de satisfacer sus necesidades con los mejores recursos que puedan responder a la demanda propuesta.

Es el método o técnica que se debe emplear para llevar a cabo el sistema de recursos humanos y que este funcione debidamente, este debe estar listo para ejecutarse a lo inmediato.

La programación es un conjunto de acciones que realiza la empresa para llevar a cabo los planes de recursos humanos y de cumplimiento a los objetivos de la misión.

- Control y Evaluación de la Planificación de los Recursos Humanos

El control y la evaluación de los planes y programas de recursos humanos son esenciales para su gestión eficaz. Las actividades en esta área están claramente encaminadas a cuantificar el valor de los recursos humanos y a reconocerlos como un activo de la organización. El sistema de información o gestión de los recursos humanos facilita el control y evaluación del programa, al permitir recabar datos que respalden la previsión. (Dolan, 2007, pág. 95)

El control y evaluación de los recursos humanos, permitirá a la empresa desarrollarse con más seguridad porque tiene sus objetivos claros y sabe cómo guiar a la personal con los menores riesgos posibles y con mayor eficiencia en el aprovechamiento de sus recursos.

El control del talento humano es estudiado como la última etapa del proceso de gerencia y es tan importante como las demás etapas, ya que permite detectar las fallas, así como establecer los mecanismos para su corrección, generando un proceso de retroalimentación constante.

Podemos decir que control de los recursos humanos es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de éste departamento además verificar si este procedimiento se está ajustando a las políticas y procedimientos establecidas.

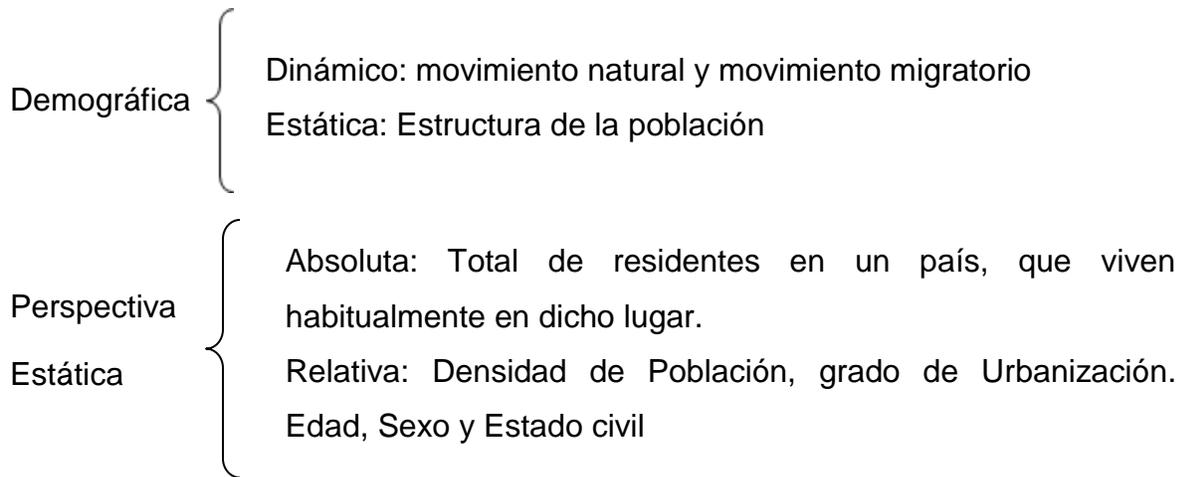
4.3.1.5 Factores que influyen en la planificación de los recursos humanos

- Población y Fuerza Laboral

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

El saber que queremos y como lo queremos es parte de las estrategias de la empresa que le permite mirar su demanda y ver su oferta laboral según sus exigencias planteadas, 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:



Dentro de los factores que influyen en la planificación de los recursos humanos se encuentra la población, puesto que la planificación se hace para prever la mano de obra que se necesitara a futuro y si no incluimos esta parte en la planificación estaríamos planeando sin futuro ya que el capital humano es el elemento fundamental en la planificación de recursos humanos.

En todo el proceso de planeación existen un sin número de pasos a seguir y dentro de ellos se encuentran muchos factores que interviene, según la información obtenida durante la entrevista, casa pellas utiliza un modelo de planeación integrado, haciendo la investigación de mercado a partir de la demanda, según el gerente ellos aceptan solicitudes de trabajo aunque ellos no esté solicitándolo y al momento de necesitar candidato (ellos demanden personal para trabajar) ellos revisan los documentos o solicitudes que se han recibido, todo el proceso de planeación debe ajustarse a las políticas de planeación a las que debe sujetarse este proceso, además el refería que los factores que intervienen en el momento de la planeación es la descripción y análisis del puesto, ese es el único factor que interviene

- Cambio de Valores

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

Toda persona así como toda empresa debe de ser constante en el cambio ya sea por X o Y fuerza que lo ocasionan siempre y cuando sea al crecimiento personal y empresarial.

El cambio en los valores de las personas es importante ya que, lo que ellos tengan como valores dentro de sí es la manera en que se comportaran dentro de cualquier organización donde ellos se encuentren, de esta manera se debe conseguir que los valores de un personal se acoplen a los que la empresa tiene, porque estamos en un mundo cambiante donde la globalización está haciendo cambios en las personas y en sus valores.

4.3.1.6 Descripción y análisis de puestos.

Es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido en el puesto) y extrínsecos (requisitos que exige a la persona para que lo ocupe el elemento de las especificaciones de puesto) del puesto que cualquiera que sea el análisis del empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos. (Chiavenato I, 2007, p. 175).

Descripción del puesto: Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de

su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace).

Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.” (Chiavenato, 2008, p. 226)

Análisis de puestos: Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación. (Chiavenato, 2008, p. 227).

Según el autor antes mencionado se debe hacer la descripción y análisis del puesto en manera junta puesto que primero se debe describir todo lo que el puesto requiere y demanda para quien lo va a ejecutar y luego se debe analizar los requerimientos con lo que se puede encontrar con los posibles colaboradores, en el análisis del puesto se deben correlacionar la parte intrínseca y extrínseca del puesto para tener un buen resultado.

- Aplicaciones de la técnica de incidente crítico.

Consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamientos que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor

desempeño del trabajo. Esta técnica identifica habilidades deseables (que favorecen el trabajo) y las indeseables (las que desfavorecen el trabajo) de los futuros candidatos. (Chiavenato I, 2007, p. 175).

Es decir que garantiza al área de recursos humanos reclutar el personal con las características y habilidades deseadas según el cargo a ocupar

- Requisitos de personal.

Consiste en verificar datos que lleno el jefe directo en la requisición de personal con las especificaciones de los requerimientos y características que el candidato al puesto debe tener. Si las empresas no tienen un análisis de puestos el formulario de requerimiento de personal debe contar con campos adecuados en los que los jefes inmediatos puedan especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos. (Chiavenato I, 2007, p. 175)

De acuerdo con el autor antes mencionado la parte de requisitos del personal no es más que lo que el jefe responsable de área debe explicar todo los requerimientos que el puesto exige para ser ocupado. Es decir que este deberá exponer todas las cuestiones que exige el puesto para poder buscar un personal adecuado.

Durante la entrevista que se le realizo al gerente de Casa Pellas se le pregunto, que cual es el factor que influía en la planeación de recursos humanos, él decía que el factor que influye es la descripción y análisis del puesto, esto indica que la empresa durante la planeación especifica el puesto y analiza cada detalles, lo que es muy importante ya que al momento de buscar al candidato, se capta al mejor recursos y que cumpla con todo lo que exige el puesto, lo que mejorara el crecimiento cada vez más de la empresa.

4.3.1.7 Cuestiones claves que deben considerarse.

- Diseño y análisis de puesto de trabajo.
- Diseño del puesto

Es la especificación del contenido del puesto, los métodos de trabajos y de las relaciones con los demás puestos con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales. Así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la manera en como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones. (Chiavenato I, 2007, p. 204).

El análisis del puesto se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo de o nivel de puesto:

- ✓ Requisitos intelectuales.
- ✓ Requisitos físicos.
- ✓ Responsabilidades que adquiere.
- ✓ Condiciones de trabajo

El análisis de puesto de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de estos, así como las características que debe tener la gente que se concentrara para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto. (Desler, 2009).

Los puestos de trabajo siempre deben de ser muy claros tanto para la organización como para los aspirantes pues de esta manera les permitirá tener siempre en cuenta los requerimientos de este. Este análisis debe ser una descripción específica de cada función o actividad a realizar en el puesto.

Se llega a la conclusión que el diseño y análisis del puesto es la manera en que los administradores pueden caracterizar los puestos, es decir que se diseña el puesto teniendo en cuenta las responsabilidades, habilidades, capacidades para poder encontrar a una persona dotado para el puesto.

En el análisis del puesto deben realizarse las fichas ocupacionales para el trabajador que ocupará el cargo, así como manuales de procedimientos para poder medir el desempeño de los trabajadores.

Estos procedimientos se realizan en las empresas para la revisión interna de cargos y salarios, para mejorar la organización y sistemas de remuneración, lo que arroja importantes decisiones para la empresa y el empleado.

En la entrevista realizada al gerente de la empresa, se le pregunto que si la empresa cuenta con fichas ocupacionales y manuales de procedimientos para los cargos, y el gerente dijo que si se cuenta con cada uno de ellos para cada cargo, lo que significa que la empresa al momento de evaluar a sus trabajadores podrá medir su rendimiento contra los manuales y las fichas ocupacionales, permitiendo así mejorar y evitar errores al realizar los trabajos dentro de la empresa, y conseguir así un desempeño eficiente.

4.3.1.8 Recopilación de información para el análisis del puesto de trabajo.

Generalmente el supervisor o especialista de recursos humanos reúne uno o más de los siguientes tipos de información a través del análisis de puestos:

Actividades laborales. Primero recaba la información acerca de las actividades del puesto actual, como limpiar, vender, enseñar o pintar. Esta lista también indicaría cómo, por qué y cuándo se desempeñará cada actividad.

Conductas humanas. El especialista también habrá de reunir información sobre las conductas humanas, como percibir, comunicar, decidir y redactar. En tal caso

se incluirían datos acerca de las exigencias del trabajo, como levantar cargas pesadas o caminar largas distancias.

Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares de trabajo. Esta categoría reúne información referente a las herramientas utilizadas, los materiales procesados, los conocimientos manejados o aplicados (como finanzas o derecho) y los servicios prestados (como asesoría o reparación).

Estándares de desempeño. Es probable que el patrón también quiera reunir información sobre los estándares de desempeño del puesto (por ejemplo, en términos de la cantidad o los niveles de calidad para cada tarea). La gerencia utilizará tales estándares para evaluar a los empleados.

Contexto del puesto. Incluye información respecto a cuestiones como las condiciones físicas para trabajar, el horario laboral y el contexto social y organizacional; por ejemplo, la cantidad de personas con las que el empleado interactuará normalmente. También se podría anotar información relativa a los incentivos.

Requisitos humanos. Se refiere a la información acerca de los requisitos humanos para el puesto, como los conocimientos o las habilidades relacionadas con el trabajo (estudios, Capacitación, experiencia laboral) y los atributos personales necesarios (aptitudes, características Físicas, personalidad, intereses).” (Desler, 2009, pág. 126)

Es decir que el encargado de buscar talento humano tiene que tener en cuenta. en todo lo que trabajara, habilidades, capacidades, con que maquinaria trabajara, requisitos humanos, estándares de desempeño, para poder especificar y detallarle al prospecto todo lo que busca el puesto y saber si es la persona adecuada a la que se le está dando la oportunidad.

Se indago, acerca del tipo de información que se recopila para el análisis del puesto en la empresa, y durante la entrevista el gerente expreso que se toman en cuenta la siguiente información:

- Actividad laboral.
- Actividad Orientada hacia los trabajadores.
- Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados.
- Elementos Tangibles e intangibles relacionados con el puesto.
- Requisitos personales para el puesto.

El análisis del puesto que realizan en Casa Pellas es muy exhaustivo, permitiendo que cada detalle que se analice permita que exista menos error al contratar al talento humano y que el posible candidato se ajuste a los requisitos del puesto para tener excelentes resultados en el desempeño del puesto.

4.3.1.9 Métodos y procedimientos para la recopilación de datos.

La entrevista: “Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos para el análisis de puestos: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen el mismo trabajo y entrevista con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.” (Dessler, 2001, pág. 111)

Cuestionarios: “Otro método eficaz de obtener información para el análisis del puesto es pedir a los empleados que responden cuestionarios en los que describan los deberes y responsabilidades relacionados con su empleo.” (Dessler, 2001, pág. 113).

Observación: “La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente en actividad física observable.” (Dessler, 2001, pág. 113)

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas.

Diario o bitácora del participante.

“Se puede medir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice (así como el tiempo) en la bitácora.” (Dessler, 2001, pág. 116).

“En resumen, entrevistas, cuestionarios, observación y bitácoras son los métodos más populares para reunir datos para el análisis del puestos. Todos ofrecen información real sobre lo que los empleados hacen. Por tanto, se les puede utilizar para elaborar las descripciones y las especificaciones del puesto.” (Dessler, 2001, pág. 116).

Según el autor antes mencionado narra los métodos y procedimientos por los cuales se puede obtener la información necesaria, para llevar a cabo la recopilación de información indispensable en el proceso de reclutamiento.

De acuerdo con la información obtenida durante la entrevista, al gerente de Casa Pellas, nos mencionaba de qué manera ellos realizan la recopilación de la información a lo que señalo dos métodos:

- Entrevista.
- Observación.

Lo que significa que la empresa, aplica métodos de recopilación que se dirigen por la psicología y no utilizan ningún método mecánico, lo que favorece a cualquier candidato, ya que al realizar un método de recolección mecánico puede ocurrir que el candidato tenga menos posibilidades de ser seleccionado, en cambio al realizar entrevista u observación, quien realiza el proceso puede ver más allá de lo que el candidato representa a primera vista.

- Descripción y especificación del puesto de trabajo.
 - Descripción del puesto de trabajo

“Lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis del puesto.” (Desler, 2009, pág. 126).

Especificaciones de puesto: “Lista de los “requisitos humanos” para un puesto, es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, etcétera. Es otro de los productos del análisis del puesto.”

Esta parte es donde se dan las especificaciones del puesto, donde el jefe del área hace una lista específica del todo lo que necesita. Aquí se hacen explícitas las obligaciones y requisitos humanos que el puesto exigen y lo que el jefe del área requiere de quien trabajara en el puesto.

Aunque los hay muchos autores que brindan información sobre el análisis del puesto y su descripción previas, en la realidad a veces se hace un poco más difícil poder hacerlo, en el caso de Casa Pellas este es el único factor que interviene , para este análisis se toman en cuenta la siguiente información:

- ✓ Actividades laborales.
- ✓ Actividades orientadas hacia el trabajador.
- ✓ Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizar.
- ✓ Elementos, tangible e intangibles relacionados en el puesto.
- ✓ Desempeño del puesto.
- ✓ Requisitos personales ara el puesto.

Al momento que alimentan este factor ellos realizan una ficha ocupacional para el puesto, en la entrevista que se le realizo al gerente, según él, la empresa si cuenta con fichas ocupacionales para cada cargo a ocupar en la empresa, además se le realizó una encuesta a los trabajadores para conocer si al momento de ellos ser contratados se les presento una ficha ocupacional (ver anexo 14) a lo que el 100% de los trabajadores contestaron que si se les mostro una ficha ocupacional para el cargo, lo cual es muy importante ya que esto contribuye a lograr un buen desempeño ya que está claro de sus responsabilidades y tareas a

realizar sin atrasar el proceso de trabajo de la empresa a su vez el trabajador se siente más seguro en la empresa.

4.3.2 Reclutamiento.

4.3.2.1 Concepto.

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraerá candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (Chiavenato, 2008, p. 149).

Según el autor antes mencionado el reclutamiento es un conjunto de técnicas que se utilizan para atraer a posibles candidatos para las vacantes que han sido divulgadas por distintos medios.

Esta etapa del aprovisionamiento es muy importante, ya que se recolecta la información necesaria para elegir al candidato idóneo.

4.3.2.2 Importancia del reclutamiento.

Una vez que la empresa autoriza cubrir la 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 tengas, más selectivo podrá ser en sus contrataciones. (Dessler, Gary, 2009, pág. 97)

La importancia del reclutamiento es porque es un proceso selectivo; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentaran para el proceso selectivo y permite encontrar personal idóneo; la capacidad de la empresa por atraer buenos candidatos depende de la reputación de la empresa, el atractivo

de si ubicación, el tipo de trabajo que ofrece. El cual será muy exitoso cuando se ajuste a la política de la empresa.

En la entrevista realizada al gerente de Casa Pellas, dice que la importancia del reclutamiento es porque es la base que te lleva a una buena contratación para tener un buen desempeño en la empresa, además de eso se deben elaborar políticas de reclutamiento para que el proceso se ajuste a las misma, esto significa que el gerente está muy involucrado en todo el proceso que se realiza, y es muy bueno ya que él conoce todo acerca del aprovisionamiento.

En la entrevista, el gerente nos proporcionaba las fuentes mediante el cual ellos utilizan para atraer a los candidatos, él nos mencionó las siguientes fuentes:

- Empleados actuales.
- Referencia de empleados.
- Anuncios en prensa, radio e internet.
- Empleados Temporales.
- La competencia.
- Universidades.
- Institutos técnicos.
- Candidatos Espontáneos.

Es importante que la empresa tenga diferentes fuentes para su reclutamiento, y que dentro de las que el gerente mencionaba durante la entrevista, que toman en cuenta a su personal para referencias, también los candidatos espontáneos y además las instituciones académicas, brindándole una oportunidad a los egresados de distintas carreras, esto permite garantizar recursos humanos calificados, que cuenten con las características y cualidades idóneas para un buen desempeño y apoyo a la institución.

4.3.2.3 Fuentes y métodos para conseguir candidatos al puesto.

Son aquellos medios de difusión que el especialista en reclutamiento utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas. Y también a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y. en fin. A distintos estratos sociales y educativos. (Espinoza, 2015, pág. 134)

Medios:

- ✓ El internet.
- ✓ Sitio de la empresa.
- ✓ Referencias de los empleados.
- ✓ Publicidad.
- ✓ Agencias de empleo.
- ✓ Compañías de ubicación de personales.
- ✓ Instituciones educativas.
- ✓ Feria de empleos.
- ✓ Programas gubernamentales. (Werther, 2008, p. 122).

Según los autores antes mencionados podemos decir que va a depender de los recursos con los que la empresa cuenta para hacer pública su búsqueda de personal así será el medio que utilizara.

De acuerdo con también con la urgencia que necesite su personal así se buscara el medio más rápido y eficaz para reclutar a las personas que estén interesadas y que estén capacitadas para el trabajo. Además de otros criterios como el lugar y segmento de mercado donde se encuentra el recurso.

4.3.2.4 Tipos de reclutamiento.

- 1- Reclutamiento interno.
- 2- Reclutamiento externo.
- 3- Reclutamiento mixto.

- **Reclutamiento interno.**

El reclutamiento interno se realiza con personas que se encuentran fuera de la organización. (Werther., 2008, pag 124).

El reclutamiento interno es cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla el reacomodo de sus empleados y los cuales puedan ser promovidos o transferidos o transferidos con promoción. (Chiavenato I, 2007, p. 151).

|Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- 1- Transferencia del personal.
- 2- Promoción del personal.
- 3- Transferencia con promoción del personal.

De acuerdo con los autores antes mencionados se puede conocer que el proceso de reclutamiento interno se lleva a cabo en la empresa con las personas que labora, es decir que este reclutamiento se puede llevar por medio de ascensos de puestos.

- **Reclutamiento Externo.**

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera, cuando hay vacantes, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. (Chiavenato I, 2007, p. 153).

El reclutamiento externo se realiza con personas que se encuentran fuera de la organización. (Werther., 2008, pag 124).

Según los autores el reclutamiento externo es aquel donde ya en la empresa pudiesen haber hecho ascensos y haya quedado una vacante y se deba traer una persona fuera de la organización para que ocupe el puesto o bien la compañía prefiere hacer un reclutamiento externo para traer nuevas ideas con las personas que entraran a la organización.

Las empresas por lo general aplican estos dos tipos de reclutamiento, ya que se acostumbra dar la oportunidad primeramente al reclutamiento interno y si no se encuentra el recurso, se considera buscar a lo externo de la empresa.

- Reclutamiento mixto.

El reclutamiento mixto es aquel donde se emplean tanto fuentes internas como externas. (Chiavenato I, 2007, p. 155).

El reclutamiento mixto puede abordar con tres procesos alternativos:

- a) Inicialmente reclutamiento externo seguido del reclutamiento interno: en caso que el primero no de los resultados deseados , la empresa estará más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir, la empresa necesita a corto plazo recurso calificado y necesita importarlo del ambiente externo.
- b) Inicialmente reclutamiento interno seguido el reclutamiento externo: en caso de no obtener resultados deseados, la empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes.

Reclutamiento interno y externo continuamente: es en el caso que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente ya sea de input o mediante transformaciones de los recursos humanos.

El reclutamiento interno es aquel donde se reclutan las personas tanto interna como externamente. Lo que permitirá que la empresa pueda elegir entre su trabajadores o poder seleccionar un talento nuevo que lleve nuevas ideas a la empresa.

De acuerdo con el autor antes mencionado podemos decir que el reclutamiento mixto es una de las maneras en que la empresa puede buscar opciones variadas para los puestos que necesita abastecer de capital humano.

En la entrevista realizada al gerente de la empresa, se le preguntaba qué tipo de reclutamiento es el que utilizan dentro de la empresa, a lo que él respondió que se utiliza el reclutamiento mixto, mencionando que ellos primero piensan en llenar sus vacantes con personal interno, dándole oportunidad a sus trabajadores y si aún queda una vacante o no se encuentra candidato que tenga las características que requiere el puesto, entonces se procede a buscarlo externamente; esto es muy motivante, ya que se toma en cuenta al empleado en primer lugar y luego las solicitudes externas, lo que da la oportunidad de promover al personal que ya tiene experiencia.

Existen tres tipos de reclutamiento, pero en Casa Pellas se utiliza el reclutamiento mixto según la información obtenida en la entrevista ellos inician enviando un correo electrónico a quienes pueden reunir las características del puesto y externamente lo realizan por referencias que tengan del candidato, también ellos proceden a realizar una visita personal al personal de la competencia (al prospecto a reclutar).

Según werther.,(2008) Fuentes del reclutamiento son:

- ✓ El internet.
- ✓ Sitio de la empresa.
- ✓ Referencias de los empleados.

- ✓ Publicidad.
- ✓ Agencias de empleo.
- ✓ Compañías de ubicación de personales.
- ✓ Instituciones educativas.
- ✓ Feria de empleos.
- ✓ Programas gubernamentales.

Según Chiavenato.,(2008) las fuentes del reclutamiento son:

- ✓ Agencias de reclutamiento.
- ✓ Anuncios en diarios o revistas especializadas.
- ✓ Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones.
- ✓ Carteles o anuncios en lugares visibles.
- ✓ Presentación de candidatos por indicación de trabajadores.
- ✓ Consultas a los archivos de candidatos.

- **Reclutamiento virtual.**

Existen muchos medios utilizados para realizar el reclutamiento de personal, diversas maneras pero unas son más confiables que otras puesto que, el reclutamiento virtual o por el internet a veces no es muy seguro, ya que la información personal de los candidatos se puede ver violada por hackers.

Muchas organizaciones prefieren utilizar agencias de empleos, en diarios, boletas, anuncios en lugares visibles este tipo de medio es más seguro para la empresa y para los candidatos además de eso que son muy rápidos.

Muchas empresas en nuestro medio utilizan todos los recursos para hacer el reclutamiento, las fuentes principales que la empresa utiliza durante este proceso son:

- ✓ Empleados Actuales.
- ✓ Referencias de los empleados.
- ✓ Anuncios en prensa, radio e internet.

- ✓ Empleados temporales.
- ✓ La competencia.
- ✓ Universidades.
- ✓ Institutos técnicos.
- ✓ Candidatos espontáneos.

La empresa hace uso de todas estas fuentes pero utilizan más lo que es referencias de empleados, los candidatos espontáneos y visitar personalmente al personal de la competencia.

4.3.2.5 Proceso de reclutamiento.

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la planeación de recursos humanos a petición específica de los gerentes de línea debe considerar tanto las necesidades del puesto como el perfil de la persona, conocer los canales mediante los cuales se identifica el talento y la naturaleza de las solicitudes de empleo. (Werther, 2008).

Según estos autores dejan explícitamente que el reclutamiento inicia con la búsqueda del personal y termina con la recepción de papeles, se debe seguir un sin número de pasos entre ellos identificar la vacante, escoger que tipo de reclutamiento se utilizará los medios a utilizar.

Se debe conocer cuál es la vacante identificar en que área y que requisitos debe llenar para luego ver qué tipo de fuente utilizará y que medios serán los que darán a conocer sobre la vacante existente en la empresa.

Durante todo el proceso de reclutamiento mixto que realiza la empresa Casapellas, el gerente expuso que todo se ajusta a las políticas de reclutamiento que ya están prescritas.

- **Ventajas y desventajas del reclutamiento.**

- Ventaja del reclutamiento interno:

Según Chiavenato:

- ✓ Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
- ✓ Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.
- ✓ Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.
- ✓ Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.
- ✓ No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.
- ✓ Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.
- ✓ Costo financiero menor al reclutamiento externo.
- ✓ Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.
- ✓ Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
- ✓ Incentiva la interacción de la organización con el MRH.
- ✓ Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida. (Chiavenato I. , 2008, p. 126)

Werther W. K.,(2008)

- ✓ Creación de un clima positivo dentro de la organización.
- ✓ Disminuye la necesidad de familiarizar al empleo con su nuevo entorno.
- ✓ Ventajas del reclutamiento externo:
- ✓ Aporta conocimiento, sangre y perspectivas nuevas.
- ✓ Ayuda a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseadas.
- ✓ Da un efecto saludable sobre el resto del personal.
- ✓ Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.
- ✓ Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.

- Desventajas del reclutamiento interno:
 - ✓ Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
 - ✓ Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
 - ✓ Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.
 - ✓ Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
 - ✓ Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
 - ✓ Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.
 - ✓ Puede propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran el ascenso. (Werther, 2008, p. 129).

- Desventajas del reclutamiento externo.
 - ✓ Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
 - ✓ Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.
 - ✓ Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación. Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores. Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno. (Chiavenato, 2008, p. 129)
 - ✓ Son más costosos, complejos y tomas más tiempo.
 - ✓ Es más inseguro puesto que quien ocupara el cargo no se sabe si permanezca mucho tiempo. (Werther, 2008, p. 131)

Según los autores antes mencionados describen las ventajas y desventajas que tienen el proceso de reclutamiento tanto externo como el interno.

Se puede decir que una empresa debe evaluar lo antes mencionado, puesto que dependiendo de la situaciones que se encuentre la organización y de cuán rápido necesite el personal para el puesto así será que implementara el reclutamiento además de eso hay empresas que hacen un reclutamiento de personal mixto que es donde la compañía se dispone a llenar los puestos por

ascensos y cuando ya hizo este proceso que sería interno procede a llenar la vacante que quedo vacía por el reclutamiento externo para poder darle una oportunidad tanto a sus trabajadores como al mercado de trabajo.

En la entrevista que se aplicó al gerente de Casa Pellas, dijo que ellos cuentan con un banco de datos de sus trabajadores, aunque no se pudo constatar mediante la observación directa, expresando que todo el proceso de reclutamiento se ajusta a las políticas de la empresa y también a la planeación antes realizada y que ellos al momento de la búsqueda de su candidato buscan que ellos respondan a la descripción y análisis del puesto que se realiza exhaustivamente.

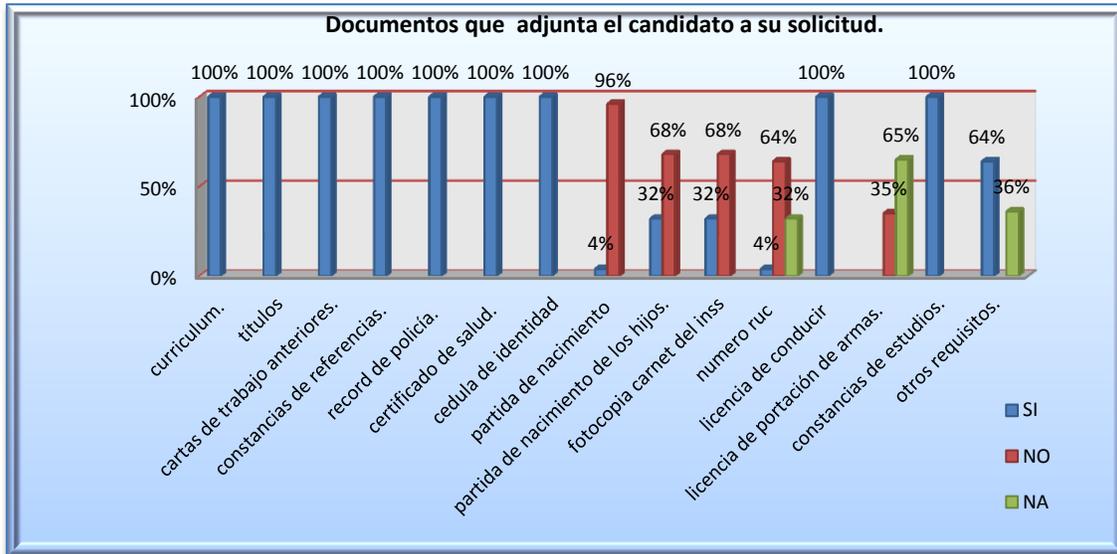
Esto significa que la empresa realiza el proceso ajustándose a las normas para evitar cualquier tipo de error, buscando su información en bancos de datos y verificando que su candidato si corresponda a las características que el puesto requiere, lo que significa que los trabajadores actuales tienen un excelente rendimiento, porque cada uno corresponde a las características de cada puesto.

A demás durante la entrevista se le pregunto, al gerente qué cuales documentos debía adjuntar el candidato a su solícito, el enumero los siguientes:

- Curriculum.
- Títulos.
- Carta de trabajos anteriores.
- Constancias de referencias.
- Record de policía.
- Certificado de salud.
- Cedula de identidad.
- Licencia para conducir.
- Constancias de estudios.
- Copia de colias del inss.

Se decidió constatar mediante, una encuesta a los trabajadores preguntándoles que documento adjuntaros a su solicitud, a lo que ellos respondieron de la siguiente manera.

Gráfico No 6.



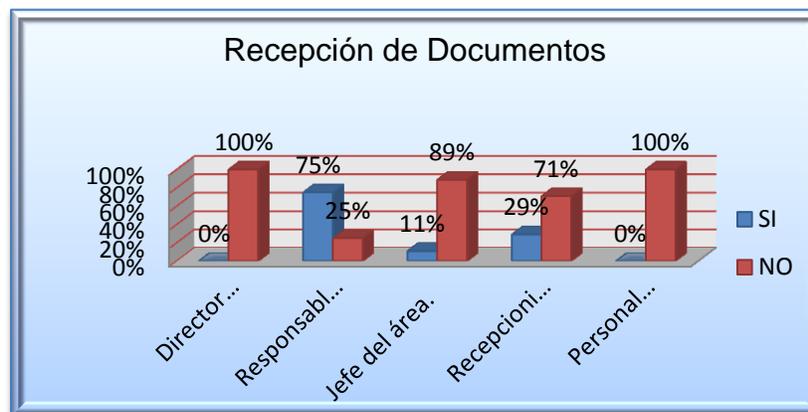
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

Según el dato obtenido en la encuesta que se realizó a los trabajadores de Casa Pellas a todos se les piden curriculum, títulos, cartas de trabajos anteriores, constancia de referencias, record de policía, certificado de salud, cedula de identidad, licencia de conducir, constancia de estudios, pero el 96% no se les pidió partida de nacimiento y al 4% si, al 32% se les pidió partida de nacimiento de sus hijos y carnet de Inss, el 64% de los trabajadores dicen que no se les pidió numero ruc, el 34% dice que esto no aplica y el 4% dice que si se les pidió numero ruc, el 100% de los trabajadores dicen que si se les pide licencia de conducir y en cuanto a la portación de arma a ninguno se les pide , ya que el 35% dice que no y el 65% que no aplica, y con respecto a las constancias de estudios todos dicen en un 100% que si se adjunta, y en otros requisitos el 64% dice que sí y el 36% que no aplica.

Estos resultados reflejan que la empresa conforma un expediente completo de los trabajadores y esto significa que realmente se apegan a la planeación previa que se garantizan los soportes suficientes para formalizar la relación laboral y efectos de pagos como auditorías.

También se conoció quién es el encargado de recibir los documentos y los resultados son los siguientes:

Gráfico No 7



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

De los trabajadores encuestados el 75% se refirió a que el responsable de recursos humanos quien recibe el documento, en ocasiones muy particular son recibidos por la recepcionista, lo que indica que no existe un área que atienda especialmente en esta sucursal, para tener una mejor respuesta a las necesidades de la empresa, ya que los trabajadores expresaron en un 29% que los recibe la recepcionista, un 11% que los recibe el jefe de área y el 100% expresa que el director general y tampoco el personal de seguridad se encargan de esta función. Por lo que se observa un sistema de aprovisionamiento organizado para una buena atención esta etapa clave del proceso.

- Procesos de Reclutamiento

En general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la

dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplaran a futuro. (William B. Werther & Keith Davis, 2008).

En de la entrevista realizada al gerente de casa pellas nos explicó cómo inicia el proceso de reclutamiento, a lo que explico que como es un proceso mixto inician con el reclutamiento interno mediante un correo electrónico, y el externo se realiza por referencia, y si el candidato que les interesa es de la competencia entonces se le visita directamente, lo que significa que ellos buscan el mejor recurso humano para la empresa, dándole oportunidad primeramente a sus trabajadores, además expreso que la importancia del proceso de reclutamiento se basa en que es una guía muy estructurada para escoger al candidato más adecuado al puesto, mejorando así la eficiencia de la empresa, es importante ya que el gerente reconoce la importancia de proceso lo que indica que la empresa realiza paso a paso, porque le traerá excelentes resultados. (ver anexo No 6).

4.3.3 Selección de personal.

4.3.3.1 Concepto.

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados al más adecuado para los puestos que existen en las empresa , con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización, asila selección busca seleccionar dos problemas básicos. (Chiavenato, I, 2007, p. 169).

- 1- Adecuación de las personas en el trabajo.
- 2- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Según el autor antes mencionado la selección es la plataforma donde se analizan las características del individuo, donde se aplican las pruebas correspondientes para conocer cuál de los candidatos es el más sobresaliente y

adecuado para poder tomar una decisión de selección cuando se tengan los resultados de las pruebas y análisis de sus cualidades. Es decir se busca el candidato capacitado y apto para el puesto de una empresa, para que este pueda desempeñar especializado el puesto en la organización.

Esta etapa es donde se toma la decisión de contratación, una vez que se ha examinado el perfil del cargo y el del aspirante para elegir a la persona idónea para el cargo.

4.3.3.2 Importancia.

La importancia de la selección del personal es que las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación a priori de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección del personal, además el proceso selectivo debe proporcionar, no solo un diagnóstico, si no especialmente un pronóstico de esas dos variables. No solo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo será en el futuro el aprendizaje y nivel de realización. (Chiavenato I, 2007, p. 169).

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. (Schuler, Dolan, & Cabrera, 2007, pág. 148).

Es decir que la importancia de la selección del personal radica en que es una parte esencial en el proceso de aprovisionamiento del personal, ya que es donde se selecciona el personal para integrarlo a la empresa y donde se contribuye a poder alcanzar los objetivos de la empresa mediante la buena selección, además de eso la selección es la etapa donde se decide si la persona cumple o no con todos los requerimientos que exige el puesto.

En la entrevista que se realizó al gerente de la empresa, decía que al momento de seleccionar, a la persona se hace según las características que exige el puesto a ocupar; es decir que si la persona no cumple con estas características no podrá ser seleccionado lo que muy bueno, ya que así evitaran contratar una persona que no esté apta para dar el rendimiento necesario para la empresa.

4.3.3.3 La selección como proceso de comparación.

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

La selección como un proceso de comparación es cuando tenemos todos los requerimientos que el puesto exige y por otra parte tenemos todo lo que el posible candidato nos puede ofrecer además de ello se compara y se saca un resultado a ver qué promedio de aprobación puede tener para el puesto.

Según el gerente de la empresa Casa Pellas, en nuestra pregunta de que quien tomaba la decisión de contratar a lo que él respondió que, la decisión la toman, el gerente general, responsable de recursos humanos de la sede central y el jefe de área, esto significa que la persona contratada va verificada por tres especialistas y que no habrá ningún caso de inconformidad al momento de ya estar contratado.

4.3.3.4 Selección como proceso de decisión y elección.

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidato, puede ocurrir que varios de los candidatos tengas requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que lo solicito para la ocupación del puesto vacante. La decisión final o aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así la selección es siempre responsabilidad en línea (de cada jefe) y función de staff (prestación de los servicios y departamento especializado). (Chiavenato I, 2007, p. 171).

La selección como un proceso de decisión es donde se compara lo que exige el puesto y lo que ofrecen los candidatos, de acuerdo con el autor antes mencionado podemos decir que la decisión debe ser basada en los mejores resultados para elegir a un buen recurso.

En la entrevista que se le realizo al gerente Casas Pellas, se le hizo mención de cuál es el modelo de comportamiento, que ellos aplican en el proceso de selección, él dijo que los modelos que utilizan son de selección y de valor agregado, cuando existen varios candidatos para un solo puestos, y el de valor agregado se selecciona al que está más cualificado para la empresa, buscando que tengan calidad en sus recursos humanos.

4.3.3.5 Modelos de comportamiento

- Modelo de colocación.

Cuando no se incluyen categoría de 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 recibir rechazo alguno. (Chiavenato I, 2007, p. 172).

De acuerdo con el autor antes mencionados este modelo es cuando en el momento del reclutamiento solo se recluta a una persona y solo existe una vacante en este momento solo se puede tener una opción y es la de aceptación en este modelo no hay rechazo porque se necesita el recurso y solo hay una vacante.

Este modelo es muy poco aplicado en el medio empresarial, ya que deberá tratarse de un recurso de mucha especialización y escaso en el mercado.

- Modelo de selección.

Cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir, se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son aprobación o rechazo, si se rechaza queda eliminado del proceso ya que hay varios candidatos para una sola vacante. (Chiavenato I, 2007, p. 172).

Este proceso es donde solo se tiene una vacante pero varios prospectos para ser elegidos, así que si se rechaza ya no tiene oportunidad la persona puesto que solo hay unas vacantes, este modelo es muy útil ya que la persona encargada de la selección tiene una opción múltiple para escoger al mejor.

Este modelo es muy común su aplicación por la misma situación del mercado laboral, ya que hay muchos aspirantes para una vacante.

- Modelo de clasificación.

Este es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretenden llenar, para el candidato hay dos opciones por puestos, para ser aprobados o ser rechazados. Si es rechazado se le compara con los requisitos que exige los demás puestos a llenar, hasta optar probabilidades de las vacantes, por ello se le denomina modelo de clasificación. (Chiavenato I, 2007, p. 173).

Según el autor antes mencionado este proceso de selección es cuando existen varias vacantes y varios candidatos lo que indicara que cada candidato será evaluado para cada vacante, dándole así una oportunidad más a cada candidato para ser seleccionado en cualquiera de las vacantes existentes.

Este modelo es bastante aplicado en las empresas muy grandes, donde en temporadas se ofertan varias vacantes y participan varios aspirantes.

- Modelo de valor agregado.

Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado. De lo contrario, se le rechaza. (Chiavenato, 2008, p. 188).

Según el autor antes mencionado el método de valor agregado es aquel que va más allá de una simple comparación de puesto, este método se enfoca en que la persona sea competitiva, se analiza de la óptica de la competencia y que tiene que ofrecerle a la empresa que le ayude a ser mejor que la competencia.

Descuerdo con el autor antes mencionado, dependiendo de la situación que se presente en la empresa así se aplicara el modelo más adecuado para ese momento, ya que si el personal se necesita con urgencias y solo se encuentra una vacante disponible y un solo candidato se realiza el modelo de colocación, puesto que no se puede rechazar porque es urgente en la empresa a menos de que este no cumpla con ninguna de las expectativas del puesto el encargado de la contratación deberá tomar una decisión cumple.

Las otras maneras de selección se dividen en selección clasificación y de valor agregado dependiendo de lo que la empresa tenga ya planificado así se implementara el modelo de la selección, ya que también depende del giro de la empresa y como quiera colocarse en el mercado así será el modelo que escoja la organización.

Según el gerente de Casas Pellas quienes toman la decisión de seleccionar son:

- ✓ Director General.
- ✓ Responsable de recursos Humanos.
- ✓ Jefe de área.

Los tres toman la decisión para seleccionar a los candidatos con mejores cualidades, mencionando también que la empresa utiliza el modelo de selección y el modelo de valor agregado. El modelo de valor agregado lo realizan cuando se toman el tiempo para reclutar al personal de la competencia, para tener el mejor personal y que aporte nuevas experiencias y creatividad.

- Individuales requeridas.

“Son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición.”

La palabra individuales requeridos se refiere a las habilidades que la persona puede ofrecer la empresa y el grado de competencia el que se le exige al prospecto al puesto.

En la entrevista que se le realizo al gerente de la empresa, se le hizo referencia de cuáles son los pasos que ellos implementan para seguir el proceso de selección del personal, el menciono los siguientes

- Recepción preliminar de las 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.
- Investigación personal.
- investigación del buró de crédito de los candidatos.

Todo lo antes detallado son los pasos a seguir a para el proceso de selección, esto significa que si se cumple todo este proceso al final tendrán un excelente resultado, seleccionando al mejor recurso.

4.3.3.6 Proceso de selección del personal.

El proceso de selección tiene un ciclo de vida como lo que es entrada proceso y salida, durante este proceso se mira al recurso captado durante el reclutamiento y se aplican las técnicas de selección dependiendo de cuál sea la adecuada y luego se selecciona para ser enviado al gerente. (Chiavenato,I, 2007, p. 178) (Ver anexo No 7)

- Recepción preliminar de solicitudes.

Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos especialmente cuando se recluta para llenar vacantes de nivel ejecutivo, las compañías suelen tener muy presente el hecho de que sus empleados constituyen la imagen de la organización. Los pasatiempos revelan las facetas importantes de la personalidad, referencias aunque es un elemento subjetivo, las referencias revelan aspectos importantes del candidato.

Autenticidad es común solicitar al candidato que firme la solicitud de su puño y letra. Bajo la rúbrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo. Esta cláusula no tiene vigencia indefinida, normalmente el plazo máximo es el período de prueba. La recepción preliminar de las solicitudes, es cuando la empresa hace la recepción de las solicitudes de los trabajadores.

- Tipos de pruebas.

Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridas a través de los estudios o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto. Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra a clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma. (Chiavenato I, 2007, p. 182).

Según el autor antes mencionado y de acuerdo con el las pruebas que se le aplican a los individuos durante la evaluación no es más que el proceso de evaluación objetiva en cuanto a conocimientos y habilidades adquiridas, dependiendo de las pruebas que se apliquen así se evaluará el área que se desea conocer en resultados de la persona que sea evaluada.

Clasificación de acuerdo con la manera en la que se aplican las pruebas según (Chiavenato, 2007, pág. 182):

- Orales: son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales. Sirven como una entrevista pero únicamente con preguntas verbales específicas que tienen por objeto Obtener respuestas verbales específicas.
- Escritas: son las pruebas que se aplican mediante preguntas y respuestas escritas, son pruebas que se aplican comúnmente dentro de las organizaciones y en las escuelas para la evaluación de los conocimientos adquiridos.
- Realización: son las pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o área, de manera uniforme y en un determinado tiempo, como la prueba de mecanografía, captura de datos, diseño, de conducción de un vehículo o elaboración de una pieza. (Chiavenato I, 2007, p. 183).

De acuerdo al autor pruebas antes mencionadas se dividen en: escritas, orales y de realización, dependiendo de cuales pruebas estén aprobadas en el proceso así se aplicaran al personal ya reclutado.

Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimiento.

Pruebas generales: son las que evalúan la cultura general y conocimientos generales.

Pruebas específicas: son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata. (Chiavenato I, 2007, p. 183).

- Clasificación de pruebas de acuerdo con la forma en que se elaboran.

Pruebas tradicionales: son aquellas tipos expositivas pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación. Tienen un número menor de preguntas, debido a que exigen respuestas largas, explicativas y tardadas. Su evaluación y corrección es

tardada además de subjetivas. Este tipo de pruebas utiliza mucho en los exámenes mensuales o semestrales de las escuelas. (Chiavenato I, 2007, p. 184).

Pruebas objetivas: son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil. Estas pruebas requieren una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en puntos concisos los tipos principales en estas pruebas son:

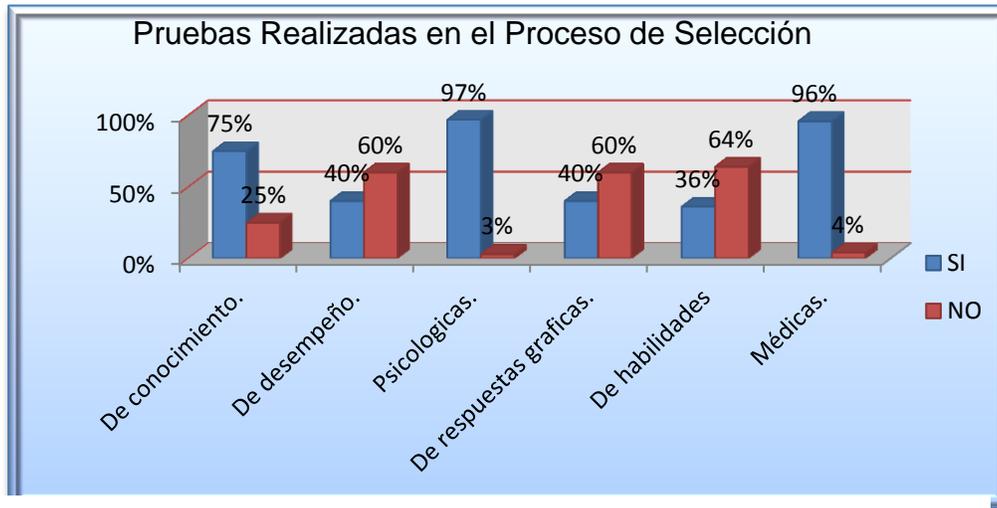
1. Opciones simples (verdadero o falso, sí o no, .etc.) con 50% de probabilidad de acertar por casualidad.
2. Llenar espacios en blancos (preguntas con espacios en blancos que hay que llenar)
3. Opción múltiple (en las que cada pregunta tienes tres, cuatro o cinco opciones para reducir la probabilidad de acertar por casualidad)
4. Relacionar columnas (por ejemplo por ejemplo varios países numerados por un lado y por otro y varias capitales).

Estas pruebas permiten medir la extensión y profundidad del conocimiento y facilitan tanto su aplicación como su evaluación. (Chiavenato I, 2007, p. 184).

Pruebas mixtas: son las pruebas que utilizan tanto como preguntas expositivas como en puntos concisos de las pruebas objetivas.

De acuerdo con el autor antes mencionados sabemos que todo las estas pruebas antes dichas llevaran a una evaluación exhaustiva de la persona a quien se apliquen y son pruebas que evalúan a fondo y son fáciles de aplicar.

Gráfico 8.



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

Entre las pruebas realizadas al candidato, se destacó las pruebas psicológicas con 97% y al 3% no se le aplicó dicha prueba, las pruebas médicas con el 96% y el 4% respondieron que no y las pruebas de conocimiento con el 75% dijo que sí en cambio el 25% afirman que no se les hizo prueba de conocimiento.

Las pruebas psicológicas pueden ser pruebas tradicionales que no necesitan previo aviso, según el gerente expresó que no realizan pruebas psicológicas, mientras que los trabajadores un gran porcentaje de ellos expresaron que si se les realizó prueba psicológica; otras pruebas que muy seguido se realiza y se añaden a las tradicionales son las de desempeño que según el director general se aplican en el proceso, mientras que una parte de los trabajadores expresaron que no realizaron la prueba de desempeño, es decir que no todos los trabajadores realizaron pruebas de desempeño durante el proceso, puede ser que algunos de ellos estaban muy calificados y tenían mucha experiencia y por eso no se les realizó esta prueba.

Además de las pruebas antes mencionadas, la empresa realiza pruebas de conocimientos, Aunque esta parte de los trabajadores expresen que no se les realizó a todos, esto no es algo que pueda preocupar ya que se puede reparar el

no hacerla si se aplicó una prueba de desempeño y se le realiza pruebas de habilidades y el gerente el expreso que si se realizan pruebas de habilidades es decir que a la mayoría durante el proceso se les ha realizado este tipo de pruebas. Esto garantiza que se está seleccionando al recurso apropiado lo cual es muy importante para la empresa porque evita pérdidas de tiempo e inversión, ya que estaría buscando a la persona idónea.

- Entrevistas de selección.

Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones como el filtro inicial del reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación etc. A pesar de todo la entrevista es el método más empleado en la selección del personal, esta preferencia existe además de la subjetividad e imprecisión de la entrevista. (Chiavenato,I, 2007, p. 177).

Según el autor antes mencionado y otros expertos en la materia se aduce que aunque la selección no es un método científico es el método más usado en cuanto a técnicas de selección ya que existe as precisión y objetividad al aplicar esta técnica.

Este método es indispensable durante se realiza el proceso de selección, ya que permite interactuar con el candidato para conocerle mejor e identificar sus competencias laborales.

- Proceso de entrevista.

La entrevista de selección merece cuidados especiales que puedan favorecer su perfeccionamiento su desarrollo atraviesa cinco etapas. (Chiavenato I, 2007, p. 180).

Preparación de la entrevista: la entrevista o puede ser improvisada ni hecha de prisa. La entrevista, ya sea con cita o sin ella, necesita de cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

1. Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende con ella.
2. El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos.
3. Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato a entrevistar.
4. La cantidad mayor posible de información acerca del puesto vacante y aspectos de las características personales esenciales que exige el puesto.

Esta preparación es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, verificar y comparar la adecuación de los requisitos necesarios para el puesto con las características personales del candidato. De esta manera, el entrevistador puede funcionar de instrumento de comparación entre lo que el puesto exige y lo que el candidato ofrece. (Chiavenato I, 2007, p. 181).

Ambiente: la preparación del ambiente es un paso que merece una especial atención en el proceso de la entrevista, para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicarla. El ambiente del que hablamos debe enfocarse desde dos puntos de vista (Chiavenato I, 2007, p. 181).

- a) Físico: el lugar físico de la entrevista debe ser privado, sin ruidos, sin interrupciones y de carácter particular. una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir en su desarrollo
- b) Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin recelos ni temores, sin presiones de tiempo, sin coacciones o imposiciones.

Desarrollo de la entrevista: la entrevista propiamente dicha constituye las etapas fundamentales del proceso, en el cual se intercambia las informaciones

que se desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. La entrevista involucra a dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado y sobretodo, dinámico. El proceso de entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos, el material y el formal, que están íntimamente relacionados. (Chiavenato I, 2007, p. 181).

a) contenido de la entrevista: constituye la entrevista propiamente. Representa un conjunto de información que el candidato proporciona, sobre sí mismo, sobre su formación escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condiciones socioeconómicas, conocimiento e intereses, aspiraciones personales etc. (Chiavenato I, 2007, p. 181)

b) comportamiento del candidato: constituye el aspecto formal, es decir, la manera en que los candidatos se comportan y reacciona en determinada situación su manera de actuar, pensar, sentir y su grado de agresividad., de asertividad, sus motivaciones y ambiciones etc. (Chiavenato I, 2007, p. 181).

El entrevistador debe considerar ambos aspectos en la conducción de la entrevista, para poder hacer una evaluación adecuada de los resultados. El candidato causa una impresión de su comportamiento durante la entrevista, al mismo tiempo que proporciona la información solicitada sobre su historia personal y su carrera profesional.

Cierre de la entrevista: la entrevista debe iniciarse y fluir libremente sin timidez ni embarazo, es una conversación amable y controlada, su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara de que la entrevista a terminado; así mismo se le proporciona algún tipo de información al candidato de respecto a las acciones futuras. (Chiavenato I, 2007, p. 182).

Evaluación del candidato: inmediatamente después que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe comenzar con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria. Si no hizo

anotaciones debe anotar lo detalles. Si utilizo alguna hoja de evaluación, esta debe ser revisada y llenada. Por último, es necesario tomar decisiones respecto al candidato; si fue aceptado o rechazado y cuál es su posición en relación con los otros candidatos que se disputan la plaza vacante. O si es necesario hacer una evaluación definitiva mediante la comparación con los demás candidatos, una vez que todos hayan sido entrevistados. (Chiavenato I, 2007, p. 182).

Según el autor antes mencionado para hacer una entrevista de selección se debe hacer calculada, planificando las preguntas y todo los aspectos que se va a tener en cuenta ya que la entrevista aunque no es una técnica científica es un método veraz de evaluación entonces no se debe hacer al azar debe hacerse con previo aviso para preparar bien todo lo que se desea saber y tener buenos resultados.

Las empresas por lo general aplican la entrevista de selección para evitar errores en el proceso de aprovisionamiento que impacten negativamente en el desempeño.

Ventajas y desventajas de la entrevista.

Ventajas de la entrevista:

- ✓ Obtención de los datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen.
- ✓ Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.
- ✓ Es el método de mayor convivencia y el que proporciona un mayor resultado de análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.
- ✓ No tiene contraindicación: se puede aplicar a puestos de cualquier tipo.

(Chiavenato I, 2007, p. 192)

Desventajas de la entrevista.

- ✓ Una entrevista mal dirigida puede llevar a la reacción negativa del personal, que resultan en una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- ✓ Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
- ✓ Pérdida de tiempo si el analista de puesto no se prepara bien para esa tare.
- ✓ Costos operacionales elevados: se necesitan analistas con experiencias y la paralización de trabajo del ocupante.
(Chiavenato I, 2007, p. 193).

Aunque la entrevista tiene sus pro y sus contra al igual que cualquier otro método de valuación este es uno de los más usados, de acuerdo con el autor antes mencionado se puede decir que se evalúan riesgo beneficio para tomar la elección de hacer la entrevista y se llega a la conclusión que tiene más ventajas que desventajas y con una buena preparación y con previo aviso se obtendrán buenos resultados.

De acuerdo con la información obtenida del Gerente durante la entrevista realizada y los datos obtenidos en las encuestas realizadas a los trabajadores (ver anexo No.13) afirman que si realizan entrevista de selección para elegir al candidato, el realizar esta entrevista permite conocer un poco más las actitudes del trabajadores y poder seleccionar a los más indicados para realizar las diferentes pruebas correspondientes. Esto es muy bueno para conocer al aspirante al cargo, ya que le realizan una entrevista para elegir al candidato y se realiza un cuestionario diferente para cada puesto, es decir que la entrevista se elabora hasta que se va a realizar todo el proceso. Haciéndoles preguntas afines con el perfil para el que compite el candidato.

- Verificación de referencias y antecedentes.

“¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que entrevistaron al solicitante: ¿Cómo se desarrolló? Para responder a estas preguntas, los especialistas en recursos humanos recurren a la verificación de datos y referencias. Un primer elemento necesario es verificar las referencias académicas; dicho de otra manera, establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener. Independientemente de la capacidad personal del individuo, en la mayor parte de los países es necesario contar con una licencia profesional para poder ejercer determinadas actividades; un odontólogo, por ejemplo, necesita certificaciones emitidas por las universidades competentes.

Por la otra parte, cuando se necesita llenar una vacante de tipo general el graduado universitario no es necesariamente superior o mejor calificado.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria

Del solicitante en el campo de trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los anteriores superiores y profesores del candidato pueden no ser del todo objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos. Algunos antiguos empleadores pueden incluso incurrir en prácticas tan lamentables como efectuar comentarios sobre la vida privada del individuo.

Por otra parte, permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. En este campo, el profesional de la administración de capital humano debe desarrollar una técnica depurada, que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra, y el

hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales continúa estando muy extendida en todo el mundo de habla hispana.” (Davis W. B., 2008, pág. 215).

Es decir que para responderse algunas preguntas sobre el candidato recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, la objetividad de estos informes resulta discutible y las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo.

Pero también ponen en juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos. Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo

Dentro de la verificación de referencias y antecedentes el gerente expresó que la empresa se encarga de verificar el buró de crédito de los aspirantes así como una investigación personal.

- Evaluación médica.

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

Según Davis es importante hacer la evaluación médica, ya que se debe revisar bien que el trabajador se encuentre en perfectas condiciones y no tener que

llevarse sorpresas una vez contratado y que tenga que asumir gastos por no haber hecho la previsión de exámenes médicos.

- Entrevista con el supervisor.

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

En empresas modernas es el jefe inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Siendo éste el caso, es obvio que el futuro supervisor desea tener elementos para tomar su decisión, ya que con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

De acuerdo con el autor anterior debe ser el supervisor o el gerente del departamento el interesado en tomar la decisión de contratar, el papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación ya que debe ser el gerente quien dé la orden de contratar.

- Descripción realista del puesto.

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas y responsabilidades que lo conforman y lo hacen distintos a todos los demás puestos que existen en la

organización. Asimismo su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto la periodicidad de su realización, los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas, los objetivos. Es básicamente la enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. (Chiavenato I, 2007, p. 227).

La descripción realista del puesto es donde se enuncia explícitamente todas las tareas y responsabilidades a las que estará sujeto quien hará el trabajo en dicho puesto, básicamente es la enumeración de todo lo que se hará en la vacante.

Este es un momento importante que las empresas descuidan y lo que provoca es que después el empleado nuevo no acepta con entusiasmo sus funciones y puede traer como consecuencia un mal desempeño.

- Decisión de contratar.

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

Es necesario también conservar todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etcétera, son el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para diversos fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no

logran resultados satisfactorios después de haber sido contratados, el departamento de recursos humanos podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles fallas en que se incurrió, y evitarlas en el futuro.” (Davis W. B., 2008).

La decisión de contratar es donde termina el proceso de aprovisionamiento, donde los ejecutivos que les corresponde hacer dicho trabajo evaluarán en balanza los mejores candidatos y tomarán la decisión de contratar.

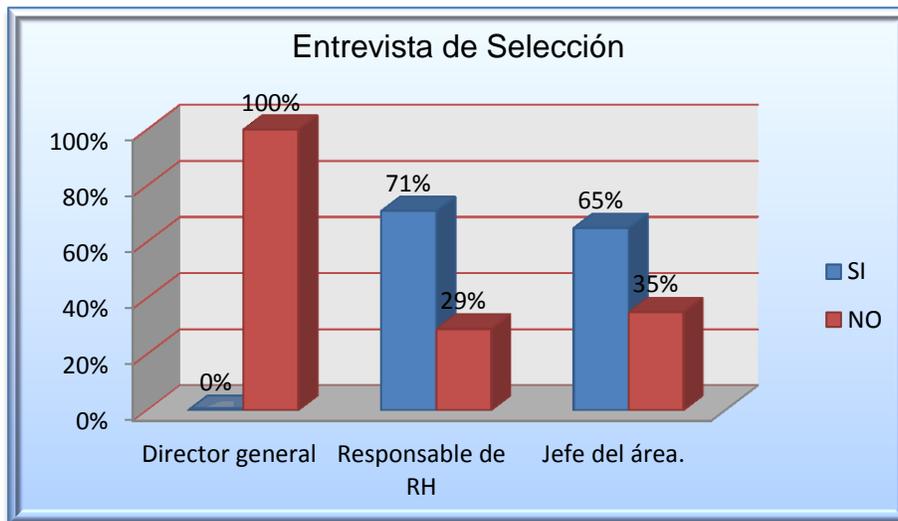
Según el gerente de Casa Pellas expresado durante la entrevista que la decisión de contratar la toman tres personas, el gerente, el responsable de recursos humanos y el jefe área después que realizan las pruebas necesarias se reúnen ambos y ellos expresan quien elige cada uno y justifican por qué dependiendo que si tienen diferentes puntos de vista se evalúan hasta que toman la decisión de quien se debe contratar.

- Realimentación del proceso de selección

“El departamento de recursos humanos puede suministrar realimentación mediante los parámetros de desempeño que rijan en las empresas y por medio de información concernientes a las políticas y concesión de nuevos puestos.” (Davis W. B., 2008, pág. 297).

Según Davis se puede hacer una retroalimentación para buscar prospectos para nuevos puestos que surgen en la empresa ya que, el proceso de selección tiene varios pasos que deben seguirse para ver quien cubrirá un puesto vacante. Este número de pasos es variable dependiendo del giro y el tamaño de la empresa, como también de sus necesidades en cuanto al tiempo para cubrir tal vacante. Esta actividad regularmente recae en el área de recursos humanos de toda organización.

Gráfico No 9.



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, el personal de casa pellas indica que el director general no ha realizado las entrevistas, pero el 71% indica que el responsable de RH fue quien realizó la entrevista, sin embargo 65% de los encuestados señalaron que también el jefe de área los entrevistó, en cambio el 35% afirman no haber tenido entrevista con el jefe de área.

Esto indica que el director general no realiza la entrevista, y quienes sí han realizado la entrevista son el responsable de recursos humanos y el jefe de área de la empresa, esto significa que durante el proceso de la entrevista es realizado por el jefe de área ya que con él es que tendrá interacción directa el candidato elegido, esto ayuda a no equivocarse para la decisión de contratación.

Se decidió conocer si la empresa le mostraba las fichas ocupacionales a los trabajadores al momento de ser contratados, y se realizó una entrevista al gerente y el expresó que sí, y se realizó una encuesta a los trabajadores los que respondieron (ver anexo14) el 100% dijo que si se les presentó la ficha, esto significa que la empresa sigue paso a paso el proceso de la planeación.

Es muy importante mostrar las fichas ocupacionales para cada puesto, ya que la empresa proporciona a su trabajador las funciones detalladas que hará durante su trabajo, además de eso que al momento de realizar una auditoría funcional se podrá medir que tan eficiente ha sido el trabajador, usando como medidor las fichas ocupacionales.

4.3.4 Contratación

4.3.4.1 Conceptos.

“La decisión de contratar la solicitante señala el final del proceso de selección .Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal .También debe conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos. Son el inicio de su expediente personal que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines.” (Davis W. B., 2008, pág. 203 y 204).

Asamblea, Nacional, (1944) Código del Trabajo, ley 185, Publicado en la Gaceta No. 23 del 1 de Febrero de 1945. En su Título II: De la Convención Colectiva de Trabajo y del Contrato Individual de Trabajo.

Ley 185, código del trabajo de Nicaragua Arto 33: contrato individual de trabajo es la convención por la cual un patrón y un obrero o empleado se obliga estos últimos, a ejecutar cualquier labor, servicio u obra bajo la dependencia y dirección inmediata o delegada del primero, mediante una remuneración determinada que este pagara. (Nicaragua, 1994).

Arto 39: el contrato individual se celebrara por escrito, en dos ejemplares, firmadas por ambas partes. El patrón podrá reemplazar su firma por un facsímil.

Si se pactare solo verbalmente, el patrón deberá entregar al trabajador una declaración escrita firmada por el, que contenga las estipulaciones acordadas, enviando una copia a la respectiva inspección del trabajo.

De acuerdo con el autor antes mencionado podemos decir que la contratación es el proceso mediante el cual se realiza una transacción en la que una parte se compromete a transferir recursos económicos a cambio de la recepción de un determinado servicio. Como su nombre lo indica, el proceso de contratación implica un contrato, es decir, un documento en el que ambas partes hacen un compromiso, compromiso que será avalado por un determinado orden jurídico. La contratación puede aludir a relaciones entre personas jurídicas o personas reales; el caso más frecuente es el de una persona real que se atiene a trabajar bajo la órbita de una determinada organización, ya sea pública o privada.

Gráfica No 10.



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

En Casas Pellas luego que se decide a quién contratar , según la información que nos brindó el gerente de Casas Pellas, expresaba que luego que tiene la persona que se va a contratar ellos una vez que lo seleccionaron proceden a contratarlo inmediatamente, mientras que los trabajadores expresan el 39% de ellos dicen que la contrato lo hacen de inmediato, un 29% dice que después de 15 días, el 27% dice que al mes de estar trabajando se le hace firmar contrato y un 5% nos dice que su contrato fue firmado a los tres meses. Esto refleja una gestión de contratación deficiente, ya que se debe formalizar inmediatamente la relación

laboral para evitar futuros problemas para la empresa y para más tranquilidad del empleado. Dicha variación corresponde al tipo de puesto que se está ocupando.

4.3.4.2 Elementos del contrato

Así mismo ley 185, código laboral de nicaragua en su Arto.41, el Código de Trabajo.

Menciona: El Contrato Individual debe contener:

1. Lugar y fecha del contrato
2. Nombre, apellido, edad, estado, domicilio de los contratantes que deban hacerse.
3. Determinación de los servicios que hayan de prestarse y del lugar en que deban hacerse.
4. Duración del contrato, cuando sea por tiempo determinado.
5. Duración y división de la jornada de trabajo, si se ha de efectuar por tarea o a destajo, por más de estos sistemas a la vez, según las exigencias de las faenas.
6. El salario que deba pagarse, forma y lugar de su pago y la manera de calcularlo.

El contrato de trabajo es un acuerdo entre empresario y trabajador por el que éste se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección, a cambio de una retribución.

Un contrato de trabajo supone unos derechos para el trabajador, que se convierten en obligaciones para el empresario. Al mismo tiempo, las obligaciones que contrae el trabajador se convierten en derechos de su empresario.

- **Tipos de contratos.**

El contrato de trabajo presenta dos clases de elementos, los comunes a toda clase de contratos y los privativos de su naturaleza especial. A la primera categoría pertenecen los elementos generales, y a la segunda los elementos esenciales y típicos, al respecto se le pregunto al gerente que tipo de contratos se realiza en casas pellas, a lo que respondió que se realizan contratos indefinidos.

El contrato llevara diferentes cláusulas dependiendo de la empresa donde se vaya a trabajar, ya que el contrato se ajustara a las políticas y normas son de la duración dependerá de lo que establezcan los funcionario.

4.3.5 Inducción.

4.3.5.1 Concepto.

Programa de inducción o integración a la empresa es el que busca que el nuevo empleado se adapte y se familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajara, la inducción de un empleado nuevo se hace por medio de un programa sistemático. Es conducida por un jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero. (Chiavenato I, 2007, p. 399).

“La inducción hace hincapié en las políticas y procedimientos que espera que el empleado observe en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y subrayar los objetivos y metas que se espera que logre alcanzar.” (Davis W. B., 2008, pág. 71).

La inducción es el proceso donde se integra al nuevo personal a la empresa, instruyéndole en todo lo que debe conocer acerca de la organización y de su área de trabajo y ayudándole a comunicarse con sus demás colegas. Se le hace saber

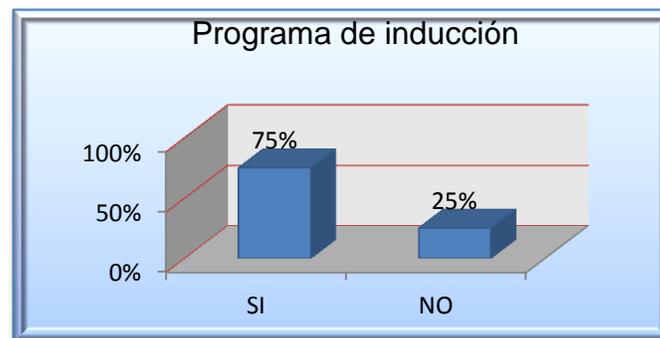
todas las políticas, objetivos de la empresa para que el trabajador se haga parte de la empresa y trabaje para alcanzar los fines de la empresa.

Todas la empresas deberían establecer un proceso de inducción, algunas por ahorrar recursos no lo realizan o quizás porque la persona es contratada es por tiempo definido (trabajadores temporal) entonces no lo realizan.

En la entrevista con el gerente de la empresa se le pregunto que conseguía con el proceso de inducción es dijo que ellos buscaban la reducción de los costos, reducción de la rotación, y ahorrar tiempo los supervisores y trabajadores, también se le pregunto que cual es el valor agregado que aporta su capital humano a la organización , el respondió que es un buen clima laboral y excelencia en el trabajo para la empresa, también se le pregunto que cada cuanto se realizaba la evaluación del personal el respondió que semestralmente, y con la evaluación se decidió constatarlo mediante la encuesta que se le realizo a los trabajadores quienes respondieron de la siguiente manera.

Es decir que los trabajadores tratan de ser lo mejor ya que se realizan evaluaciones de desempeño y no estar a la altura de las competencias laborales les puede afectar.

Gráfica No. 11



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

Pero en Casa Pellas según el gerente ellos realizan un programa de inducción y capacitación para los trabajadores, pero los datos que se obtuvieron en las

encuestas fueron los siguientes un 75% expreso que sí, y un 25% expreso que no y durante de la observación directa se obtuvo información que si realizan programas de capacitación e inducción, esto significa que la empresa realiza un programa de inducción y que a la mayoría de trabajadores se les realiza, el 25% que dice que no se le realizo se puede retribuir a que ellos realizan un reclutamiento mixto y ese porcentajes que no se le realizo la inducción fue personal que ascendieron y como ya conocían las tareas a realizar entonces no se les aplico el programa. Además de que el personal que se induce es el personal de ventas.

Es muy importante mantener un programa de inducción para los trabajadores ya que eso permite capacitar bien al trabajador en el área en el que se desempeñara y por ende los trabajadores rendirán más en el trabajo y se evitara pérdida de tiempo para trabajadores y supervisores.

4.3.5.2 Programa de inducción

El programa de inducción tiene información sobre: (Chiavenato I, 2007)

1. La empresa, su historia.
2. El producto o servicio que ofrece.
3. Los derechos y obligaciones del personal.
4. Los términos del contrato de trabajo.
5. Las actividades sociales de empleados, sus prestaciones y servicios.
6. Las normas y reglamento interior de trabajo
7. Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral.
8. El puesto que se ocupara; naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascenso.
9. El supervisor del nuevo empleado (presentación)
10. Relaciones del puesto con otros puestos.
11. La descripción detallada del puesto.

4.3.5.3 Fines de la inducción.

El programa de inducción busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo y ofrece ventajas como: (Chiavenato I, 2007, p. 386).

- El nuevo empleado reciba la información general necesaria respecto a la empresa, como normas, reglamentos, y procedimientos que le afecten, para que su adaptación sea rápida.
- Reducción de la cantidad de dimensiones o de acciones correctivas gracias a que se conocen los reglamentos de la empresa y las consecuentes sanciones derivadas de su infracción.
- El supervisor puede explicar al nuevo empleado cuál es su posición o papel dentro de la organización.
- El nuevo empleado recibe las instrucciones de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del puesto que ocupara.

Según el autor antes mencionado el programa de inducción hace énfasis en brindar la información necesaria al nuevo integrante de la organización, hacer acciones correctivas y la reducción de pequeños accidentes que afecten a la empresa.

- Reducción de los costos.

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

La reducción de costos en la empresa es donde se prefiere tomar en cuenta la opinión de los trabajadores que incurrir en grandes costos contratando especialistas para mejorar la situación de la empresa, esto es muy significativo puesto que la empresa integra a sus decisiones al personal y ellos se sienten motivados a seguir adelante.

- Reducción de estrés y ansiedad.

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

Según el autor antes mencionado la empresa trata de reducir el estrés y la ansiedad para poder hacer que los trabajadores trabajen con eficiencia y eficacia, ya que la ansiedad es una enfermedad que destruye el organismo y hará que los colaboradores no rindan bien en su potencial en el trabajo.

- Reducir rotación del personal.

“Algunas empresas alientan la rotación de personal de una a otra función. Normalmente cada movimiento es precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en los periodos de vacaciones, ausencias, renuncias .Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferibilidad que adquiere son ventajas importantes de la rotación del personal.” (Davis W. B., 2008, pág. 252).

La reducción de la rotación del personal es muy importante ya que la empresa, se ahorra hacer un proceso de aprovisionamiento a cada momento y evitar incrementar gastos, además los trabajadores necesitan una seguridad y estar seguros que la rotación del personal debe ser solo cuando es necesario.

- Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.

Ahorrar tiempo. Cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y a sus compañeros. Pierden eficiencia. Cuando los compañeros y el supervisor les ayudan de forma integral y cohesionada, se integran mejor y más rápidamente. (Chiavenato I. , 2008, pág. 245).

Existen diferentes maneras de ahorrar tiempo a nuestros trabajadores y una de ellas es crear un plan de tareas que les permite coordinar el tiempo en términos cortos de tiempo, o bien asignándole una tarea a la vez ya que este le permite al empleado poder ejecutar más rápido la acción.

Según la entrevista realizada al gerente de Casas Pellas dijo que ellos realizan un programa de inducción para los trabajadores, para reducir costos, rotación y evitar atraso y pérdida de tiempo a los trabajadores y supervisores. Esto es importante ya que, al momento de invertir en la inducción se tiene plena seguridad que el trabajador quedara claro de todo lo que realizará en la empresa y como lo deberá hacer y evitando pérdidas de tiempo para la empresa y fatigas para el trabajador, ya que se adapta en menos tiempo y en mejores condiciones.

4.4 Desempeño laboral

4.4.1 Definición.

“Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (Chiavenato I. , 2000, pág. 359).

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general

se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

Las empresas al contratar a un empleado, buscan el desempeño deseado para cada puesto y que aporte a los objetivos de la empresa.

4.4.2 Importancia.

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

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

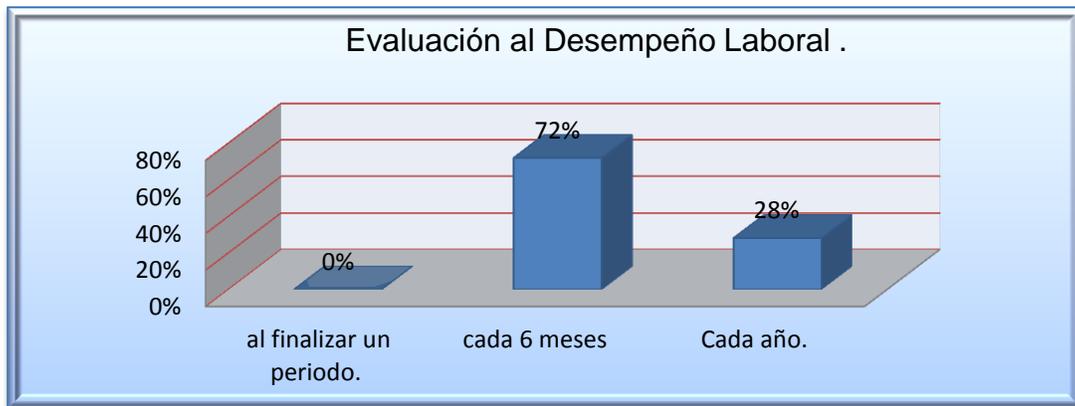
Es muy importante porque le permite realizar estas evaluaciones, los colaboradores se mantienen motivados y están mucho más preocupados de cumplir con fechas estipuladas y realizar tareas programadas. Además permite a las compañías identificar las debilidades de los equipos de trabajos y así realizar los planes de capacitación adecuados que apunten a temas específicos.

Es decir que el desempeño laboral su importancia radica en que se está evaluando constantemente el trabajo de los colaboradores, permitiendo así que las organizaciones detecten a la brevedad los posibles problemas que puedan presentar el desempeño de los trabajadores.

En la entrevista con el gerente se le pregunto qué valor agregado aportaba su capital humano, a lo que respondió que ellos aportaban un mejor clima laboral,

mantener una posición de liderazgo en el mercado y una mejor imagen corporativa con nuevas experiencias y actitudes creativas que hace más competitiva la empresa.

Gráfico No 12



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

Según los datos obtenidos en la encuesta a los trabajadores, el 72% indica que cada 6 meses les evalúan el desempeño, en cambio el 28% indican que cada año, esto significa que la empresa realiza diferentes evaluaciones dentro de ella, y en periodos distintos, esto ocurre ya que la mayor parte de sus trabajadores son vendedores y se les realiza cada 6 meses para ver el cumplimiento de sus metas, y el otro porcentaje se le realiza cada año ya que, corresponden al personal administrativo. Siendo de mucho provecho esta evaluación ya que le soporta la toma de decisiones en cuanto a rendimiento del trabajador y posibles movimientos de personal, para optimizar los procesos de trabajo y lograr las metas.

4.4.3 Factores que influyen en el desempeño laboral.

4.4.3.1 Competencias laborales.

- Conocimientos

El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos

interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo. (Luis, David, & Robert, 2000, pág. 160).

Esta competencia en cada persona varia de acuerdo a su formación y experiencia y es considerada para hacer compatible el candidato al puesto a ocupar.

- Capacitaciones

La capacitación es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. (Chiavenato, Idalberto, 2007, pág. 388).

Según el autor la capacitación es la que se le brinda a la persona que entra a laboral en una organización, para brindarles los conocimientos previos acerca de lo que hará en su puesto de trabajo, es decir que se le enseña paso a paso todo lo que hará en el puesto vacante.

El conocimiento de las personas debe ser amplio, para poder desempeñarse rápido en el ámbito organizacional deben poseer conocimientos tanto en lo que desarrollan como en tecnología y tendencias actuales que le sirvan para ser un buen prospecto y con competencia de trabajo.

- Habilidades

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

Es la capacidad y destreza para realizar algo, que se obtiene en forma innata, o se adquiere o perfecciona, en virtud del aprendizaje y la práctica. Las habilidades o destrezas pueden darse en múltiples ámbitos de la vida, ya sea en el deporte, en las artes, en las ciencias, en las actividades manuales, etcétera. Todas las

personas tienen una o más habilidades y es muy poco probable que alguien posea grandes habilidades en todos los campos.

Las habilidades son las destrezas con las que las personas se mueven haciendo dicha tarea, estas pueden estar presentes en cualquier ámbito de la vida aunque no siempre una persona presentara habilidades específicas para cada área de la vida.

- 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).

La experiencia es base fundamental del conocimiento y conjuntamente con los estudios garantiza el ser un excelente profesional. La experiencia en el campo laboral es la acumulación de conocimientos que una persona o empresa logra en el transcurso del tiempo. Un abogado mientras más años tenga en el mercado mayor será su experiencia a la hora de realizar una demanda. La experiencia está estrechamente relacionada con la cantidad de años que una persona tiene ejerciendo un cargo: Mientras más años tienes ejerciendo dicho cargo mayor será su conocimiento del mismo. Las personas más exitosas tienden a ser aprendices de por vida que desarrollan nuevas habilidades mucho después de que se gradúan de la universidad o completen un programa de entrenamiento.

Experiencias es el conjunto de altos y bajos que una persona tiene en la vida en el cual es una escuela donde se aprende hacer mejor las cosas cada día, es decir que las experiencias vienen con la práctica de algo en lo que una realiza día a día o con lo que se hizo alguna vez.

- Actitudes

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

Es decir que es la forma de respuesta, a alguien o a algo, relativa y relativamente permanente en una predisposición a pensar, sentir y actuar de cierta manera.

Las actitudes tienen tres componentes:

- ✓ Cognitivo (Pensamientos)
- ✓ Emocional (Sentimientos)
- ✓ Conductual (Accionistas)

Establecimiento de metas.

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

Metas que motivan:

1. Deben ser aceptables.
2. Retadoras y alcanzables.

3. Deben ser específicas, cuantificables y mesurables” (Snell, Thomas S. Bateman Scott A., 2001, pág. 462).

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 2007 pág. 240).

Es importante establecer metas entre los empleados para que ellos asuman responsabilidades y de esta manera se sientan parte del compromiso que tiene la empresa con el cliente.

- Motivaciones.

“Hablar de motivación es, hablar de una gran cantidad de definiciones, en términos generales, se puede considerar que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; por otra parte, se dice que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas; considerándose los de tipo biológicos, psicológicos, sociales y culturales.” (Herzberg, 2006).

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).

Puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. (Luis, David, & Robert, 2000, pág. 215)

De los factores internos que influyen en la conducta humana, es la motivación. Definir exactamente motivación o su concepto es difícil, dado que sea utilizado diferentes sentidos. De manera general motivo es todo aquello que impulsa a la

persona a actuar de determinada manera que da origen, por lo menos a determinada tendencia y a un determinado comportamiento.

- Factores motivacionales.

La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del CO. A pesar de la enorme importancia de la motivación, resulta difícil definirla en pocas palabras y no existe consenso al respecto, lo que hace más fácil de aplicar sus conceptos en el quehacer diario de las organizaciones. Por lo general se utilizan termino como necesidades, deseo voluntad, metas e incentivos la palabra motivación proviene del latín moveré que significa mover. (Chiavenato., 2009, p. 268).

La motivación es el proceso responsable de la intensidad, el curso y la presencia de los esfuerzos que hace una persona para alcanzar sus metas determinadas.

Desde una perspectiva sistemática la motivación está compuesta por tres variables interdependientes que interactúan entre sí:

- Necesidades.
- Impulsos.
- Incentivos.

Es decir que para tener un personal muy motivado o lo suficiente motivado para que rinda en el trabajo para que sea una persona proactiva la organización debe considerar los aspectos que la componen para tener éxito en sus funciones diarias a realizar.

Debe conocer cuáles son las necesidades que desea satisfacer el personal que le impulsa a seguir y sobretodo tener un buen programa de incentivos para poder hacer que el trabajador realice excelente su trabajo.

Necesidades.

La teoría de Maslow está basada en la llamada pirámide de necesidades, es decir que las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar según la importancia y de influencia en el comportamiento humano.

Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades.

- ✓ Fisiológicas: son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento.
- ✓ Seguridad: son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegidos contra amenazas externas.
- ✓ Sociales: son las amistad, participación pertenencias a grupos, amor y afecto.
- ✓ Estima: se relaciona con la forma de que una persona percibe y evalúa.
- ✓ Autorrealización: son las más elevadas por el ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades.

Según Maslow en la pirámide de necesidades las expone de una manera jerárquica es decir que en sentido motivacional una organización debe conocer cuáles son las necesidades más importantes para sus trabajadores para que de esa manera se pueda motivar de acuerdo a la necesidad, esto hará que la empresa apoye a su colaborador en la necesidad que tiene esto se traduce a una motivación y por ende el trabajador se sentirá muy agradecido con la compañía obteniendo como resultado un trabajador más eficiente, que haga que sus funciones se cumplan en tiempo y forma ayudan a que la empresa sea más eficiente en el mercado global.

- Personalidad.

“Es más que un conjunto de ciertos aspectos mensurables. Constituye una integración de rasgos personales, una mezcla, un todo organizado. El término personalidad representa la integración única de características medibles que se

relacionan con aspectos permanentes y consistentes de una persona. Esas características se identifican como rasgos de la personalidad y distinguen a una persona de las demás.” (Chiavenato, I, 2009, pág. 159).

Según el autor antes mencionado la personalidad son variables dependiendo de las personas y los valores que esta tenga en su vida, la personalidad son pequeñas características que brindan diferenciarse unos de otros y ser mejores o peores que los demás.

- Inteligencia.

Es la capacidad multifacética que se manifiesta de diferentes maneras a lo largo del ciclo vital. Es el uso del conocimiento, razonamiento lógico, inferir a partir de la percepción, realizar juicios, resolución de problemas, poner atención entre otras. (Galton).

Existen algunos factores implicados en la medición de la inteligencia tales como:

- ✓ Personalidad
- ✓ Genero
- ✓ Ambiente Familiar
- ✓ Cultura

“Las múltiples inteligencias de Gardner Howard Gardner¹⁶ desarrolló una teoría de las múltiples inteligencias para facilitar el trabajo de la orientación y la selección profesional. Su teoría parte del supuesto de que las personas tienen siete tipos diferentes de inteligencia y que cada una de ellas determina ciertas habilidades específicas, a saber:

- La inteligencia lógico-matemática es la facilidad para pensar de manera lógica, inductiva o también deductiva; para reconocer pautas geométricas o numéricas y para manejar números o elementos matemáticos o pautas lógicas. Es la habilidad para ordenar hechos,

relacionar causas y efectos, y distinguir cantidades. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del matemático, estadístico, físico, ingeniero, médico, filósofo, técnico de informática, analista de sistemas o programador. Albert Einstein es el ejemplo.

- Clásico de este tipo de inteligencia.
 - o La inteligencia verbal o comunicativo-lingüística es la habilidad para la adquisición, formación y procesamiento del lenguaje; la facilidad para manejar palabras y lenguas, escritas o habladas, de forma simbólica o abstracta. Es la habilidad para expresarse o mantener una comunicación activa, independientemente de que se hable la misma lengua. También es la habilidad para escribir, escuchar y hablar explorando las distintas maneras en que se utiliza el lenguaje, como metáforas, anagramas, analogías o pautas rítmicas.
- También es la facilidad para memorizar textos. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del escritor, orador, intérprete, comunicador,
- Poeta, actor, abogado, profesor, periodista, locutor, vendedor, traductor, políglota o crítico literario. Jorge Amado es el ejemplo.
- La inteligencia musical es la facilidad para manejar sonidos, ritmos y armonía, para crear o interpretar música. Es la facilidad para distinguir y organizar sonidos de manera creativa, para distinguir tonos, melodías y secuencias y memorizar sonidos, como hacen los compositores, directores y cantantes. El predominio de este tipo de inteligencia es característico.

Del músico, compositor, director de orquesta, instrumentista, intérprete, cantante, arreglista o crítico de música. Mozart y Beethoven son los exponentes.

- La inteligencia espacial es la facilidad para percibir imágenes y manejar conceptos espaciales y geométricos. Es la capacidad para manejar nociones de espacio y movimiento, reordenar cosas y espacios y percibir e interpretar el ambiente del entorno. Suministra la visión de la perspectiva, la proporción, el espacio tridimensional y la facilidad para manejar mapas. El Predominio de este tipo de inteligencia es característico del arquitecto, urbanista, astrónomo, astrólogo, escultor, pintor, cartógrafo, geógrafo, meteorólogo, decorador, editor, fotógrafo, dentista o proyectista. El ejemplo es Oscar Niemeyer.

La inteligencia corporal-cinésica es la facilidad para manejar el cuerpo propio y para manifestarse por medio de la expresión y los movimientos corporales. Es típica de las personas que poseen un control armonioso de sus músculos y movimientos físicos y que les gusta expresarse con gestos. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del actor, atleta, jugador de futbol o de basquetbol, deportista, bailarín, actor, mimo, fisioterapeuta, educador físico, relojero y grabador. Pelé y Michel Jordan son dos ejemplos.

- La inteligencia interpersonal es la facilidad para comprender y comunicarse con los otros y para facilitar las relaciones y los procesos grupales. Implica empatía y facilidad para lidiar con las personas y las relaciones sociales. Implica la capacidad para examinar y entender los sentimientos de las demás personas, para entablar relaciones positivas con los demás y para conseguir la cooperación y sinergia de los demás. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del profesor, educador, líder, jefe, psicólogo, médico, administrador, sociólogo, psicoanalista o terapeuta. Silvio Santos es un ejemplo.
- La inteligencia intrapersonal es la facilidad para manejar los propios sentimientos y pensamientos, así como las actividades introspectivas y

la creación de ideas. Implica la capacidad para examinar y entender los propios sentimientos. En general se trata de personas a las que les gusta aislarse de otros y desarrollar sentimientos intuitivos. El predominio De este tipo de inteligencia es característico del pensador, filósofo, ingeniero de sistemas, ingeniero de informática, novelista o poeta. Sócrates y Platón son las referencias.” (Chiavenato, I, 2009, pág. 158 y 159).

Existen muchos tipos de inteligencias pero de acuerdo con el autor antes mencionado podemos decir que la inteligencia es la amera de aprender rápido a realizar un proceso dentro de un trabajo, la inteligencia es aquella manera de diferenciarte de los demás ya que es la que haces que seas más zagas que los demás porque tu nivel de recepción es más rápido que el de los demás.

Según la entrevista realizada al gerente expresa que las competencias que influyen en el desempeño laboral son los siguientes.

- Conocimientos.
- Habilidades.
- Experiencias.
- Actitudes.
- Establecimiento de metas.
- Motivaciones.
- Características personales.

Esto significa que todos estos factores, influyen de manera positiva para la empresa ya que cada trabajador debe superarse constantemente para siempre sobre salir.

- Comportamiento organizacional.

“El comportamiento organizacional (CO) es el estudio y aplicación sistemático del conocimiento sobre la forma en que la gente, como individuo actúa en las organizaciones .Se esfuerza por identificar formas en que la gente pueda actuar

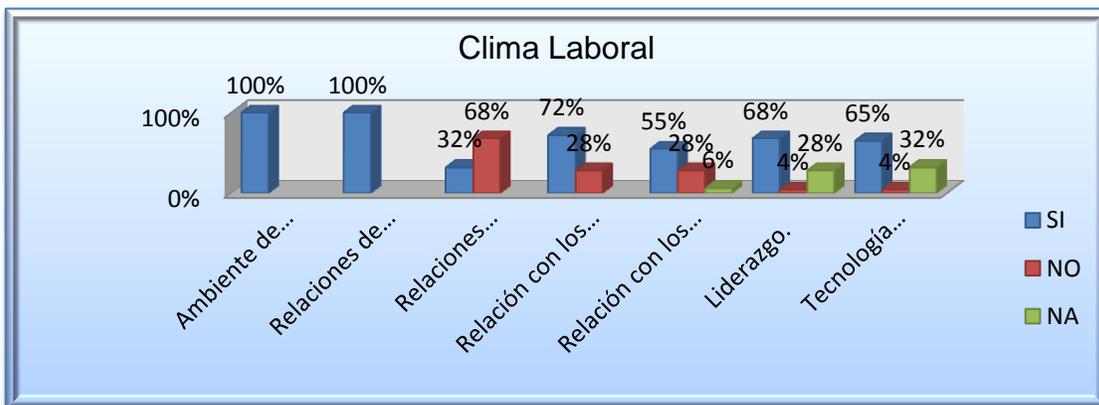
con mayor eficacia .El comportamiento organizacional es una disciplina científica.”
(Newstron, John W., 2007, pág. 3).

Según el autor antes mencionado podemos decir que el comportamiento organizacional dependerá de los trabajadores del área ya que dependiendo de cómo actúen a si se definirá un buen comportamiento organizacional.

Según la entrevista con el gerente de la empresa, la información que proporciono acerca de los aspectos que influyen en el desempeño laboral menciono que son los siguientes.

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

Gráfica No 13



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los trabajadores el 100% dice que el ambiente de trabajo y las relaciones de trabajo

influye en el desempeño laboral, así como el 72% dice que si afecta la relación con los clientes y el 28% consideran que no. El 68% dice que el liderazgo, el 28% dicen que no y el 4% consideran que liderazgo no influye en el clima laboral y un 6% dice que las relaciones con los proveedores, el 64% expreso que si afecta la tecnología y un 32% dice que afectan las relaciones humanas, aunque todos estos factores influyen, unos más que otros el gerente expresaba que si afectan unos más que otros dependiendo el trabajadores. Por lo que se debe capacitar constantemente al trabajador para mantener una buena relación con el cliente interno y externo, ya que de eso depende la calidad de atención y los niveles de ventas de la empresa.

Mediante la interpretación de la gráfica, se muestra que casi todos los factores afectan a más de 60% de los trabajadores, esto significa que muy a menudo el trabajador puede entrar en un círculo de frustración, por lidiar con todos estos factores a la vez, recayendo en un mal desempeño

- Clima laboral.

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

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

Es decir que el clima laboral es el ambiente que vive y perciben los trabajadores dentro de una organización, desde los empleados hasta los gerentes.

- Liderazgo.

“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, John W., 2007, pág. 159).

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

Según los autores el liderazgo es la forma de influir en los demás a través de una comunicación eficaz y se dirige al logro de metas.

El liderazgo en una empresa es fundamental, puesto que en una empresa siempre se están delegando tareas y la persona debe tener un buen liderazgo para que sus subordinados tengan respeto hacia la persona, debe ser una persona con autoridad y que los demás le sigan.

4.4.3.2 Compromiso organizacional

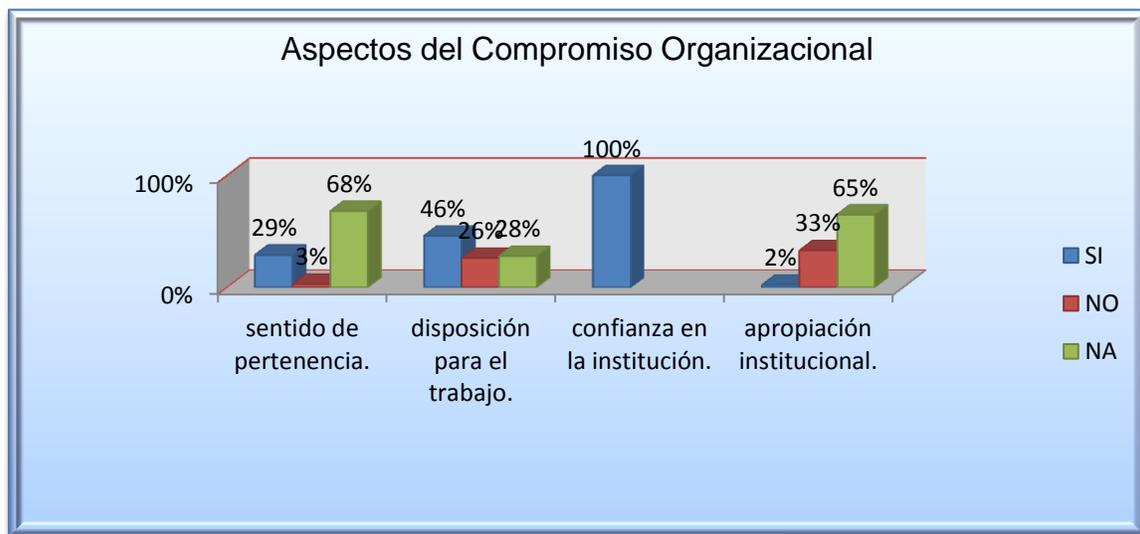
Es el grado en que el trabajador se identifica con una organización en particular y las metas d estas y desea mantener su relación con ella (Montalban Peregrin, 2004)

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).

El compromiso organizacional comprende el sentido de pertenecía, disposición de trabajo confianza en la institución y apropiación institucional, aunque el gerente expresaba que los trabajadores se veían identificados con los cuatros aspectos antes mencionados los trabajadores expresaron lo siguiente.

Gráfico No 14



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

De acuerdo con el autor (Diaz bretones.F y Montalban peregrin,M, 2004) el compromiso organizacional expresa sentido de pertenencia, esto indica que los trabajadores deberían sentirse identificados con aspectos que estén dentro del compromiso organizacional.

Se decidió conocer con que aspecto del compromiso organizacional se sentían identificados, según los datos obtenidos el 100% dijo sentirse identificado con la confianza en la institución, el 46% dijo que se identificaba con la disposición al trabajo, en cambio el 26% dicen que no y para el 28% esto aplica , mientras que el

29% dijo sentirse identificado con el sentido de pertenencia y un 68% que no, y con el aspecto de la apropiación institucional el 2% dijo que si, aunque lo que expreso el gerente es que si se siente identificados con los aspectos del compromiso organizacional, no todos los trabajadores están de acuerdo, esto puede ser porque aún no se han adaptado a la organización, pero si todos se sienten identificados con la confianza en la institución, esto significa que las empresa les ha brindado las condiciones apropiadas para su desempeño.

Es importante que la empresa conozca cual es el motivo por los que sus trabajadores no se sienten identificados con el sentido de pertenencia y con la apropiación de la misma, ya que estos factores son indispensables que el trabajador se identifique con ellos puesto que, cuando no se identifica con estos factores significa que no se siente parte de la organización y esto incide en el desempeño de sus actividades.

- Ausentismo.

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

El absentismo (también llamado el ausentismo) es una expresión empleada para designar las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo. (Chiavenato, I, 2007, p. 144).

Diagnóstico de las causas del absentismo:

Las causas del absentismo son diversas y se carece de estudios acerca de su análisis valores reales identificación de tipos, calidad, tamaño, repercusión del absentismo en la producción. En la práctica las causas principales del absentismo son: (Chiavenato I, 2007, p. 147).

1. Enfermedad efectivamente comprobada.
2. Enfermedad no comprobada.
3. Razones diversas de carácter familiar.
4. Retardos involuntarios por causa de fuerzas mayores.
5. Faltas voluntarias por motivos personales.
6. Dificultades y problemas financieros.
7. Problemas de transporte.
8. Poca motivación para el trabajo.
9. Supervisión precaria de los jefes.
10. Políticas inadecuadas de las organizaciones.

La causa número uno de los despidos radica en el ausentismo puesto, que los trabajadores por una u otra razón no se presentan a trabajar y la empresa prefiere un nuevo trabajador que estar perdiendo días de trabajos en los trabajadores actuales.

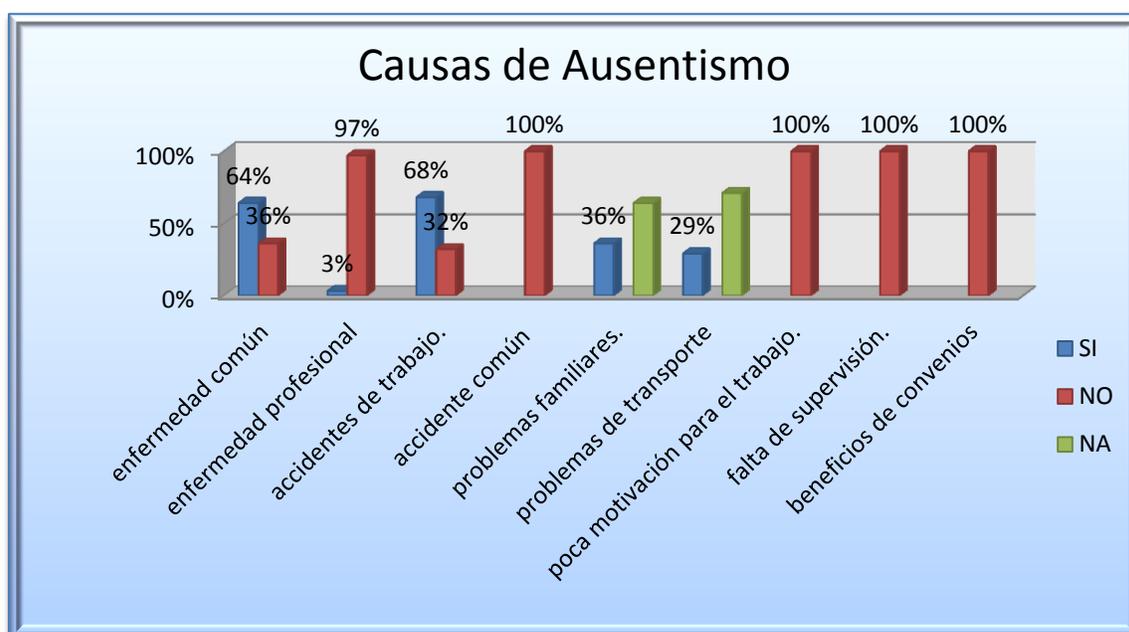
En la entrevista que se le realizó al gerente de la empresa se le pregunto que cuales eran las posibles causas de ausentismo en la empresa a lo que el respondió que las causas más comunes son.

- Enfermedad común.
- Accidente de trabajo.

- Accidente común.
- Problemas familiares.

Se les realizó una encuesta a los trabajadores para conocer cuáles eran causas por las cuales ellos no se presentaban alguna vez al trabajo a lo que respondieron

Gráfica No 15



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

De acuerdo con los datos obtenidos en las encuestas, expresan las causas por la que los trabajadores tienen al menos una vez absentismo en la empresa, se debe principalmente a accidentes laborales con un 68% y un 32% que no, también las enfermedades comunes con el 64%, con 36% que no han faltado por enfermedad común, además el 36% expreso que los problemas familiares son unos de las causas y también el 29% dijo que era el problema de transporte y solo un 3% se refirió a las enfermedades profesionales, esas son las causas más frecuentes por

la que los trabajadores son afectados por estos aspectos al momento de tener absentismo dentro de la empresa.

Esto significa que las causas mayores por las que los trabajadores se ausentan una al menos una vez en la empresa es debido a accidentes de trabajos y comunes, lo que la empresa debe prestar atención con los accidentes de trabajos y aumentar las medidas de precaución para evitar los accidentes laborales y disminuir el ausentismo por accidentes de trabajo.

Rotación del personal.

La expresión rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. (Chiavenato, Idalberto, 2007, p. 135).

Fenómenos internos y externos que afectan a la organización:

Entre los fenómenos externos se pueden citar:

- ✓ Situación de la oferta y la demanda de recursos humanos en el mercado.
- ✓ Coyuntura económica.
- ✓ Oportunidades de empleos en el mercado de trabajo etc.

Entre los factores internos, se pueden citar:

1. Política salarial de la organización.
2. Políticas de prestaciones de la organización.
3. Tipos de supervisión que ejerce sobre el personal.

4. Oportunidades de crecimiento profesional.
5. Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
6. Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización.
7. Moral del personal de la organización.
8. Cultura organizacional.
9. Política de reclutamiento selección de recursos humanos.
10. Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
11. Política disciplinaria de la organización.
12. Criterio de evaluación del desempeño.
13. Grado de flexibilidad de las políticas de la organización (Chiavenato I, 2007, p. 136).

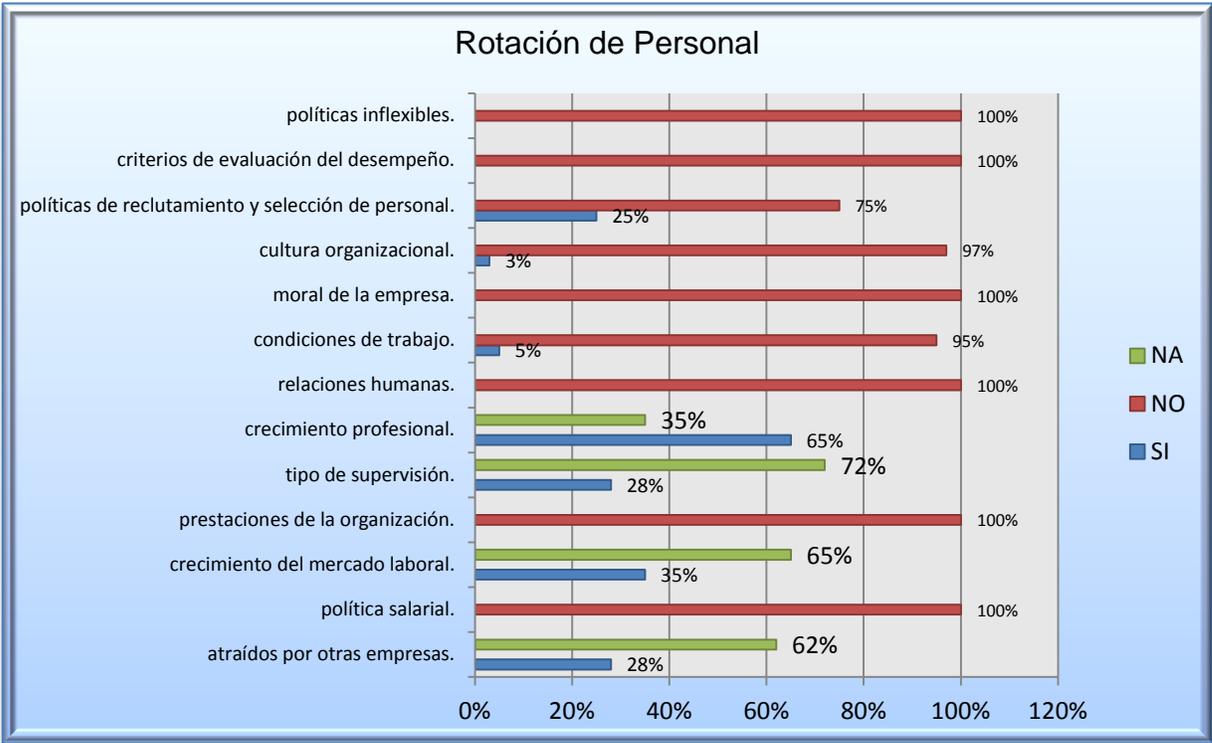
La rotación del personal es algo que sucede en todas las empresas esto va dependiendo de las políticas de la empresa, ya que en unas organizaciones más frecuentes que en otras la rotación del personal, entre más rotación del personal hay en una empresa más inseguridad laboral existe y la empresa gasta más dinero en la rotación que realiza.

Características personales.

Dentro de las causas de rotación de los trabajadores, según la información que se obtuvo el gerente decía que las causas más comunes son crecimiento profesional y crecimiento del mercado laboral, puesto sean atraídos por otras empresas y las políticas salariales no aplicaban ya que ellos tienen buen clima

laboral y un excelente pago de salario, mientras que los trabajadores expresaron lo siguiente.

Gráfica No 16



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

Aunque existen diversas causas por las que se dan los rotacion de personal, quisimos conocer la opinión de los trabajadores en cuanto a que consideraban cuales eran las causas de rotación a lo que respondieron un 65% que es el crecimiento profesional la causa número uno de la rotación y el 35 dijo que no, el 35% dijo que el crecimiento del mercado laboral y para el 65% esta no influye, mientras que un 28% dijo que eran atraídos por otras empresas y por el tipo de supervisión , sin embargo además de esas causas el 25% opino que se debía a las políticas de reclutamiento y selección , también un 5% expreso se debía a las condiciones de trabajo y el 3% dijo que era por la cultura organizacional.

Es decir que una de las causas más frecuentes por la que existe la rotación del personal es el crecimiento profesional de cada trabajador y de acuerdo con la

información que proporcionó el gerente él explicaba que las causas más frecuentes podían ser crecimiento del mercado, crecimiento profesional, ya que en cuanto a políticas salarial atraídos por otras empresas no aplicaba porque son una institución confiable y comprometido con sus trabajadores.

Esto significa que muchos de los trabajadores que se van de la organización, es cuando tienen conocimiento y experiencias necesarias optar por un puesto más alto y poder hacer realidad sus aspiraciones de crecer profesionalmente. Lo que refleja que en esta empresa no tienen muchas posibilidades de promoción interna.

V. CONCLUSIONES

1. Se logró conocer el proceso de aprovisionamiento que se desarrolla en Casa Pellas, sucursal – Matagalpa, es un proceso centralizado y bastante formal sin embargo no se aplican todas las técnicas establecidas para tal fin.
2. Durante la investigación se identificó el proceso de aprovisionamiento que Casa Pellas realiza, si se realiza el proceso de aprovisionamiento, su planeación la hacen basada al modelo de planeación integrada y a la demanda estimada del producto, realizando un estudio detallado de la descripción del puesto, así como manteniendo fichas ocupacionales para cada cargo y sus manuales de procedimientos, realiza un reclutamiento mixto, contando políticas de selección para realizar un buen proceso, utilizando modelos de comparación y valor agregado para captar al mejor talento humano, además durante el proceso de la selección se le realizan entrevista y se le aplican diferentes tipos de pruebas a cada candidato.
3. Los factores más influyentes dentro del desempeño laboral de los trabajadores se encuentran, en mayor proporción al ambiente laboral, relaciones de trabajo y liderazgo, esto puede recaer a un bajo desempeño laboral, dentro del desempeño laboral se encontró que una de las causas principales del ausentismo del trabajador son accidentes laborales y enfermedades comunes, indicando que la empresa deberá mejorar su sistema de prevención de accidentes para disminuir esta causas, y en cuanto a la rotación del personal que la empresa realiza es causada por el crecimiento profesional de sus trabajadores, lo que conlleva a que su personal con experiencia se va retirando según sus aspiraciones y crecimiento profesional de cada uno

4. La investigación refleja factores como sentido de pertenencia, el cual es bajo y poca motivación que afectan a la empresa de manera negativa, ya que los empleados rotan cuando ellos logran alcanzar un nivel profesional mayor y buscan mejores puestos y salarios puesto, que estos resultados, influyen negativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Casa pellas

VI. BIBLIOGRAFÍA

Herzberg. (2006). Recuperado el 04 de MAYO de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/factores-motivacionales-e-higienicos-de-herzberg-en-las-empresas/>

HERZBERG. (2006). Recuperado el 04 de MAYO de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/factores-motivacionales-e-higienicos-de-herzberg-en-las-empresas/>

(18 de octubre de 2012). Obtenido de <http://www.eoi.es>

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

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

ANDRADE, J. A. (s.f.). *LOS ASPECTOS PSICOSOCIALES DE LA ADMINISTRACION*.

Arthur W. Sherman, J. G. (1994). *Administracion de los Recursos Humanos*. Estados Unidos de America.: Iberoamerica. S.A. de C.V.

Asamble, Nacional. (1944).Codigo del Trabajo. En ..

Cardy, G.-M. B. (2001). *La WIKITECA EGCTI*.

CENEVAL. (30 martes de noviembre de 2002). *administracion estrategica*.

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

Chiavenato. (2001). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. Colombia: Nomos S.A.

Chiavenato. (2007). *Administracion de Recursos Humanos, EL Capital Humano de las Organizaciones* (8 ed.). Mexico D.F: McGraw Hill.

Chiavenato. (2008). *Administracion de Recursos Humanos*. Los Angeles: Mc Graw Hill.

Chiavenato. (2008). *Gestion del Talento Humano*. Mexico, D.F: Mc Graw Hill.

Chiavenato I. (2007). *Admistracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.

Chiavenato, . (2007). *Administracion de Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones*. (8° ed.). Mexico D.F: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones*. (8° ed.). Mexico D.F: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones*. (8° ed.). Mexico D.F: McGraw-Hill Interamericana.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Editorial Atlas, S.A.
- Chiavenato, I. (2001). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. Colombia: Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- chiavenato, I. (2008). *administración de recursos humanos*.
- Chiavenato, I. (2008). *gestión de talento humano*. mexico.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. Mexico: Interamericana Editores.S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *GESTION DEL TALENTO HUMANO*. Mexico, D.F.: Elsevier Editora Ltda.
- chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. mexico: Atlas, S.A. All rights reserved.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos, EL Capital Humano de las Organizaciones* (8 ed.). Mexico D.F: McGraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos, EL Capital Humano de las Organizaciones* (8 ed.). Mexico D.F: McGraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones*. (8° ed.). Mexico D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Chiavenato, Idalberto. (2008). *gestión del talento humano*. Mexico, D.F: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. mexico: Atlas, S.A. All rights reserved.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- chiavenato., i. (2009). *comportamiento organizacional*. mexico, DF.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato., I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico, DF.: Mc Graw Hill.

- Chivenato, I. (2008). *Administracion de Recursos Humanos*. Los Angeles: Mc Graw Hill.
- Davis, W. B. (2008). *Administracion de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. Mexico.
- Davis, W. B. (2008). *Administracion de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. Mexico.
- Desler. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. Florida: Prentice Hall.
- DESSLER, G. (1994). *ADMINISTRACION DE PERSONAL*. MXICO: Prentice-Hall Inc.
- Dessler, G. (2001). *Administracion de Personal*. S.A. ALHAMBRA MEXICANA.
- Dessler, Gary. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. Florida: Prentice Hall.
- DESSLER, GARY. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. Florida: Prentice Hall.
- Diaz bretones.F y Montalban peregrin,M. (2004). *El individuo como una unidad de analisis : influencia de los valores, percepciones y Actitudes en el comportamiento laboral*. Barcelona: Organizaciones.Barcelona:editorial UOC.
- Dolan, S. (2007). *Gestion de Recursos Humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Drovett. (1992).
- espinoza, c. (25 de 02 de 2015). *WWW.MONOGRAFIA.COM*. Recuperado el 10 de JUNIO de 2015, de <http://blogspot.com>
- Espinoza, C. (25 de 02 de 2015). *www.Monografias.com*. Recuperado el 10 de JUNIO de 2015, de <http://blogspot.com>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. McGraw Hill.
- Garcia, A. C. (2008). *Introduccion a la Administracion de Empresas*. S.L CIVITAS EDICIONES.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, p. (2003). *Metodologia de la investigacion*. Mexico,D.F: McGraw-Hill.
- Luis, G., David, B., & Robert, C. (2000). *gestion de recursos humanos*. madrid: Prentice Hall.
- Mario, T. y. (2003). *El proceso de la investigacion cientifica*. Mexico: Limusa.
- Mejia, L. R. (2008). *Gestion de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Monografias.Com, W. (s.f.). *Monografias.Com*. Obtenido de Monografias.Com.

- Montalban Peregrin, y. D. (2004). *El individuo como una unidad de analisis : influencia de los valores, percepciones y Actitudes en el comportamiento laboral*. Barcelona: Organizaciones.Barcelona:editorial UOC.
- Newstron, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.
- Newstron, J. W. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw-Hill.
- Newstron, John W. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mc Graw Hill.
- Nicaragua, A. N. (1994). *El codigo del Trabajo, N 336*. Convencion Colectiva de Trabajo y del Contrato Individual de Trabajo.
- Ortiz, E. Z. (2000). *Asi se Investiga*. El salvador: Clásicos Roxsil,2000.
- Peña, R. M. (2007). *Desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. Madrid : Especial directivo .
- Perez, C. (15 de 5 de 2012). <http://www.eoi.es/blogs/cristinaperez1/2012/05/15/recursos-humanos-y-sus-funciones/>. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/cristinaperez1/2012/05/15/recursos-humanos-y-sus-funciones/>: <http://www.eoi.es/blogs/cristinaperez1/2012/05/15/recursos-humanos-y-sus-funciones/>
- Preciado Sanches, A. C. (2006). *Modelo de evaluacion por competencia labores*. Mexico: Patriotismo 875-D. Colonial Mixcoac.
- Schuler, S. E., Dolan, S. L., & Cabrera, R. V. (2007). *la gestion de los Recursos Humanos*. España: Amelia Nieva.
- Simon L.Dolan, R. V. (2007). *Gestion de recursos humanos*. Madrd: Mc Graw Hill.
- Snell, T. S. (2001). *Administracion una ventaja competitiva*. Mc Graw Hill.
- Snell, Thomas S. Bateman Scott A. (2001). *Administracion una Ventaja Competitiva*. Mc Graw Hill.
- Somarriba, W. (2015). Supervisor de ventas de Casa Pella, Sucursal Matagalpa.
- Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional, teoria y practica*. mexico: Prentice S.A.
- Werther. (2008). *Administracion de Recursos Humanos*.
- Werther, J., & Keith Davis, P. (1991). *Administracion de Personal y Recursos Humanos (3° ed.)*. Mexico D.F: McGraw-Hill/Interamericana.
- Werther, W. K. (2008). *Administracion de Empresas (sexta ed.)*. Mexico: MC, Graw,Hill.
- Werther., k. D. (2008, pag 124). *Administracion del personal y recursos humanos*. mexico: Mc Graw-Hill.

VII. ANEXOS

Anexo N°1

Operacionalización de variables.

Variable.	Subvariable.	Indicadores.	Preguntas.	Técnicas.	Dirigido a.
Administración de recursos humanos		Definición	1. ¿tienen elaborada la misión y visión de la empresa? ¿Cuenta la empresa con un dpto. de recursos humanos?	entrevista encuesta guía de observación	Gerente o administrador de recursos humanos
	Funciones de la administración de recursos humanos.	Función de higiene y seguridad del trabajo	2. ¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa? 3. ¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales? 4. ¿Existe una comisión mixta de Higiene y seguridad del trabajador?	Entrevista. Encuesta. Guía de observación.	Gerente o administrador de recursos humanos. Sindicato.
		Función de servicios sociales.	5. ¿Existe un plan de beneficios sociales? __si, __no. 6. si existe, ¿comprende los siguientes aspectos? __alimentación __seguro social __subsídios. __medicamentos. __exámenes médicos.	Entrevista. Encuesta. Guía de observación. Entrevista. Encuesta. Guía de observación.	Gerente o administrador de recursos humanos Sindicato.
		Función de retribución.	7. ¿Existe un plan de compensaciones financieras?	Entrevista. Encuesta.	Gerente o administrador de

			__si __no 8. si existe ¿Es igual o superior al salario mínimo? __si __no	Guía de observación.	recursos humanos. Sindicato.																								
Subsistema de aprovisionamiento de Recursos humanos.	Planeación.	Definición.	9. ¿Existe la planeación de los recursos humanos?	Entrevista.	Gerente o administrador de Recursos humanos.																								
		Importancia.	10. ¿Para usted cual es la importancia de la planeación de recursos humanos?	Entrevista.	Gerente o administrador de recursos humanos.																								
		Proceso.	11. ¿Cuál de los siguientes modelos utiliza en el proceso de planeación de recursos humanos? <table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>s i</th> <th>n o</th> <th>n 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 i	n o	n a	Basado en la demanda estimada del producto o servicio.				Basado en segmentos de cargos.				Basado en la sustitución de puestos claves.				Basado en el flujo de personal.				Basado en la planeación integrada.				Entrevista.	Gerente o administrador de recursos humanos.
Modelo	s i	n o	n a																										
Basado en la demanda estimada del producto o servicio.																													
Basado en segmentos de cargos.																													
Basado en la sustitución de puestos claves.																													
Basado en el flujo de personal.																													
Basado en la planeación integrada.																													

			<p>12. ¿cómo hacen la investigación sobre mercado de recursos humanos?</p> <p><input type="checkbox"/> A partir de la oferta.</p> <p><input type="checkbox"/> A partir de la demanda</p>	Entrevista.	Gerente o administrador.																								
		Objetivos y políticas.	<p>13. ¿Cuentas con políticas de planeación de recursos humanos?</p> <p><input type="checkbox"/> si</p> <p><input type="checkbox"/> no</p>	Entrevista. Observación.	Gerente o administrador de recursos humanos.																								
		Factores.	<p>14. ¿Qué factores influyen en la planeación de los Recursos humanos?</p> <table border="1" data-bbox="958 770 1469 1102"> <thead> <tr> <th>Factores</th> <th>s i</th> <th>n o</th> <th>n a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Población y fuerza laboral.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cambio de valores.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Descripción y análisis de puestos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aplicación de la técnica de incidente crítico.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos de personal.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Factores	s i	n o	n a	Población y fuerza laboral.				Cambio de valores.				Descripción y análisis de puestos.				Aplicación de la técnica de incidente crítico.				Requisitos de personal.				Entrevista.	Gerente o administrador de recursos humanos.
Factores	s i	n o	n a																										
Población y fuerza laboral.																													
Cambio de valores.																													
Descripción y análisis de puestos.																													
Aplicación de la técnica de incidente crítico.																													
Requisitos de personal.																													
		Cuestiones claves que deben considerarse en el diseño y análisis de puestos.	<p>15. ¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?</p> <p><input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no</p> <p>16. ¿cuentan con manuales de procedimientos para cada cargo?</p> <p><input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no.</p>	Entrevista. Observación.	Gerente o administrador de recursos humanos.																								
		Tipo de	17. ¿Qué tipo de información recopila	Entrevista.	Gerente o																								

		Información para el análisis del puesto.	para el análisis del puesto?			Administrador.	
			tipo de información	s i	n o		n a
			Actividades laborales.				
			Actividades orientadas hacia el trabajador.				
			Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados.				
			Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.				
			Desempeño del puesto.				
			Requisitos personales para el puesto.				

		Métodos y procedimientos para recolección de información para el análisis del puesto.	<p>18. ¿Qué métodos utiliza para la recopilación de información?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Métodos.</th> <th>s i</th> <th>n o</th> <th>n a</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> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Métodos.	s i	n o	n a	Entrevista.				Cuestionarios.				Observación.				Diario o bitácora del participante.				Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.				Conferencia con analistas de puestos o expertos.								Entrevista.	Gerente o administrador de Recursos humanos.
Métodos.	s i	n o	n a																																		
Entrevista.																																					
Cuestionarios.																																					
Observación.																																					
Diario o bitácora del participante.																																					
Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.																																					
Conferencia con analistas de puestos o expertos.																																					
		Descripción y especificaciones del puesto.	<p>19. ¿el contenido de la ficha de cargos establece los siguientes elementos?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>contenido de la ficha</th> <th>s i</th> <th>n o</th> <th>n a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>nombre del cargo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fecha de elaboración.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fecha de revisión.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Código.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Departamento.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>unidad de dependencia</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>objetivo del cargo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	contenido de la ficha	s i	n o	n a	nombre del cargo				Fecha de elaboración.				Fecha de revisión.				Código.				Departamento.				unidad de dependencia				objetivo del cargo				Observación.	Empresa.
contenido de la ficha	s i	n o	n a																																		
nombre del cargo																																					
Fecha de elaboración.																																					
Fecha de revisión.																																					
Código.																																					
Departamento.																																					
unidad de dependencia																																					
objetivo del cargo																																					

			Requisitos intelectuales. Requisitos físicos. responsabilidades Condiciones de trabajo. Funciones del puesto.																																																		
	Reclutamiento.	Importancia.	20. ¿qué importancia tiene para usted el proceso de reclutamiento?	Entrevista.	Gerente o administrador de Recursos humanos.																																																
		Políticas de reclutamiento.	21. ¿tienen definidas las políticas de reclutamiento de personal? __si __no	Entrevista. Observación.	Gerente o administrador de recursos humanos.																																																
		Fuentes de reclutamiento.	22. ¿cuáles son sus principales fuentes de reclutamiento de personal? <table border="1"> <thead> <tr> <th>Fuentes.</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>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	n	n		i	o	a	Empleados actuales.				Referencia de empleados.				Antiguos empleados.				Anuncios en prensa, radio e internet.				Agencias de contratación.				Empleados temporales.				La competencia.				Universidades.				Institutos técnicos.				Candidatos espontáneos.				Entrevista.	Gerente o administrador de recursos humanos.
Fuentes.	s	n	n																																																		
	i	o	a																																																		
Empleados actuales.																																																					
Referencia de empleados.																																																					
Antiguos empleados.																																																					
Anuncios en prensa, radio e internet.																																																					
Agencias de contratación.																																																					
Empleados temporales.																																																					
La competencia.																																																					
Universidades.																																																					
Institutos técnicos.																																																					
Candidatos espontáneos.																																																					

		Tipos de reclutamiento.	23. ¿Qué técnicas de reclutamiento utilizan? <input type="checkbox"/> Interno. <input type="checkbox"/> Externo. <input type="checkbox"/> Mixto.	Entrevista.	Gerente o administrador de Recursos humanos.																
		Procesos de reclutamiento.	24. ¿Cómo inicia el proceso de reclutamiento 25. ¿Se cuenta con un banco de datos de recursos humanos? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no. 26. ¿El proceso de reclutamiento se ajusta a las políticas de la empresa? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no. 27. ¿La búsqueda de los candidatos responden a la descripción y análisis de puesto? 28. ¿Cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo? <table border="1" data-bbox="958 1201 1473 1350"> <tr> <td>Documentos.</td> <td>s</td> <td>n</td> <td>n</td> </tr> <tr> <td></td> <td>i</td> <td>o</td> <td>a</td> </tr> <tr> <td>Curriculum.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Títulos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Documentos.	s	n	n		i	o	a	Curriculum.				Títulos.				Entrevista. Entrevista. Entrevista. Entrevista. Entrevista. Entrevista. Encuesta. Observación.	Gerente o administrador de recursos humanos. Gerente o administrador. Gerente o administrador. Gerente o administrador. Gerente o administrador. Gerente o administrador. Gerente o administrador. trabajador empresa
Documentos.	s	n	n																		
	i	o	a																		
Curriculum.																					
Títulos.																					

			<table border="1"> <tr><td>Cartas de trabajo anteriores.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Constancias de referencias.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Record de policía.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Certificado de salud.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Cedula de identidad.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Partida de nacimiento.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Partida de nacimiento de los hijos.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>fotocopia carnet del inss</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Numero ruc.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Licencia de conducir.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Licencia de portación de armas.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Constancias de estudios.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Otros requisitos.</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> <p>29. ¿Quién es el encargado de recepcionar los documentos del candidato?</p> <p> <input type="checkbox"/> Director general. <input type="checkbox"/> Responsable de Recursos humanos. <input type="checkbox"/> Jefe del área. <input type="checkbox"/> Recepcionista o secretaria. <input type="checkbox"/> Personal de seguridad. </p>	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.				Entrevista. Encuesta.	gerente o administrador trabajador
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.																																																									
	Selección.	Importancia.	30. ¿Qué importancia tiene para usted el proceso de selección de recursos humanos?	Entrevista.	gerente o administrador de recursos humanos.																																																				

		La selección como proceso de comparación.	31. ¿se selecciona a la persona según las características del cargo? __ si __ no	Entrevista.	Gerente o administrador.																																
		La selección como un proceso de decisión.	32. ¿Quién toma la decisión de seleccionar al candidato? __ Director general. __ Responsable de Recursos humanos. __ Jefe del área.	Entrevista.	Gerente o administrador.																																
		Modelos de comportamiento	33. ¿De los siguientes modelos de comportamiento, cuales se aplican en el proceso de selección? <table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelos</th> <th>s</th> <th>n</th> <th>n</th> </tr> <tr> <td></td> <td>i</td> <td>o</td> <td>a</td> </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	s	n	n		i	o	a	Colocación.				Selección.				Clasificación.				Valor agregado.				Entrevista.	Gerente o administrador.								
Modelos	s	n	n																																		
	i	o	a																																		
Colocación.																																					
Selección.																																					
Clasificación.																																					
Valor agregado.																																					
		pasos de la selección de personal	34. ¿cuál de los pasos se realizan en el proceso de selección de personal? <table border="1"> <thead> <tr> <th>Pasos.</th> <th>s</th> <th>n</th> <th>n</th> </tr> <tr> <td></td> <td>i</td> <td>o</td> <td>a</td> </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> </tbody> </table>	Pasos.	s	n	n		i	o	a	Recepción preliminar de solicitudes.				Entrevista preliminar.				Administración de exámenes.				Entrevista de selección.				Verificación de referencias.				Evaluación médica.				Entrevista.	Gerente o administrador.
Pasos.	s	n	n																																		
	i	o	a																																		
Recepción preliminar de solicitudes.																																					
Entrevista preliminar.																																					
Administración de exámenes.																																					
Entrevista de selección.																																					
Verificación de referencias.																																					
Evaluación médica.																																					

			<table border="1"> <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> </table>	Entrevista con el supervisor.				Descripción realista del puesto.				Decisión de contratar.				Realimentación del proceso de selección.					
Entrevista con el supervisor.																					
Descripción realista del puesto.																					
Decisión de contratar.																					
Realimentación del proceso de selección.																					
			<p>35. ¿qué tipos de pruebas le realizan en el proceso de selección?</p> <p><input type="checkbox"/> De conocimiento.</p> <p><input type="checkbox"/> De desempeño.</p> <p><input type="checkbox"/> Psicológicas.</p> <p><input type="checkbox"/> De respuestas gráficas.</p> <p><input type="checkbox"/> De habilidades.</p> <p><input type="checkbox"/> Médicas.</p>	Entrevista. Encuesta.	Gerente o administrador. Trabajador.																
			<p>36. ¿Se realizan entrevistas de selección para elegir al candidato a una vacante?</p> <p><input type="checkbox"/> si</p> <p><input type="checkbox"/> no</p>	Entrevista. Encuesta.	Gerente o administrador. Trabajador.																
			<p>37. ¿Existe un cuestionario estándar para todos los puestos de trabajo?</p> <p>si <input type="checkbox"/></p> <p>no <input type="checkbox"/></p>	Entrevista.	Gerente o administrador.																
			<p>38. ¿Quién le realizo la entrevista?</p> <p><input type="checkbox"/> Director general.</p>	Entrevista.	Gerente o																

			__ Responsable de Recursos humanos. __ Jefe del área. 39. ¿cuándo fue seleccionado para contratarlo, le presentaron la ficha del cargo a ocupar?	Encuesta. Entrevista. Observación.	administrador. Trabajador. Gerente o administrador.
	Contratación.	Gestión.	40. ¿quién hace la gestión de contratación? __ Director general. __ Responsable de recursos humanos. __ Jefe del área. __ Agencia de empleo. 41. ¿una vez que se decide contratar, cuanto tiempo después fue contratado el trabajador? __ 1 mes __ 2 meses __ 3 meses __ más de 3 meses 42. ¿Los contratos de trabajo están elaborados en base a la ley 185 del código del trabajo?	Entrevista. Entrevista. Observación. Observación.	Gerente o administrador. Gerente o administrador. trabajador Empresa.
		Tipos de	43. ¿qué tipos de contratos existen en	Observación.	Empresa.

		contratación.	<p>su empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Tiempo indefinido.</p> <p><input type="checkbox"/> Tiempo determinado.</p> <p><input type="checkbox"/> Prestacionado.</p>		
		Elementos del contrato.	<p>44. ¿qué elementos contiene el contrato laboral?</p> <p><input type="checkbox"/> Duración.</p> <p><input type="checkbox"/> Fecha de inicio.</p> <p><input type="checkbox"/> Tipo de contrato.</p> <p><input type="checkbox"/> Jornada a tiempo completo o tiempo parcial.</p> <p><input type="checkbox"/> Periodo de prueba.</p> <p><input type="checkbox"/> Retribución.</p> <p><input type="checkbox"/> Número de pagas.</p> <p><input type="checkbox"/> En caso de obras, el alcance del trabajo.</p> <p><input type="checkbox"/> Categoría del trabajador.</p> <p><input type="checkbox"/> Datos del trabajador.</p> <p><input type="checkbox"/> Datos del centro de trabajo.</p> <p><input type="checkbox"/> Duración de las vacaciones.</p> <p><input type="checkbox"/> Modo de cálculo final.</p> <p>45. ¿la empresa está cumpliendo con lo contratado?</p> <p><input type="checkbox"/> si</p> <p><input type="checkbox"/> no</p> <p>46. ¿En los expedientes de los trabajadores, existe el contrato de trabajo?</p>	Observación.	Empresa.
				Encuesta.	Trabajador.
				Observación.	Empresa.

			__ si __ no																										
	Inducción.	Programas de inducción.	47. ¿existe un programa de inducción para el personal nuevo? __ si __ no.	Entrevista. Observación. Encuesta.	Gerente o administrador. trabajador																								
		Fines de la inducción.	48. ¿considera que el proceso de inducción consigue los fines siguientes? <table border="1"> <thead> <tr> <th>fines</th> <th>s</th> <th>n</th> <th>n</th> </tr> <tr> <th></th> <th>i</th> <th>o</th> <th>a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Reducción de los costos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reducción del estrés.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reducción de la rotación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	fines	s	n	n		i	o	a	Reducción de los costos.				Reducción del estrés.				Reducción de la rotación.				Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.				Entrevista.	Gerente o administrador.
fines	s	n	n																										
	i	o	a																										
Reducción de los costos.																													
Reducción del estrés.																													
Reducción de la rotación.																													
Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.																													
desempeño laboral		importancia	49. ¿qué valor agregado aporta su capital humano a la organización? 50. ¿Cada cuánto se realiza evaluación al desempeño laboral del trabajador? __ al final del periodo. __ Semestral. __ Anual.	Entrevista. Entrevista. Encuesta.	Gerente o administrador. Gerente o administrador. trabajador																								
	Factores.	Competencias laborales.	51. ¿Cuál de las siguientes competencias influyen el	Entrevista.	Gerente o administrador.																								

			<p>desempeño laboral del trabajador?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>competencias laborales</th> <th>s i</th> <th>n o</th> <th>n a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Conocimientos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Habilidades.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Experiencias.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Actitudes.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Establecimiento de metas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Motivaciones.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Características personales.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	competencias laborales	s i	n o	n a	Conocimientos.				Habilidades.				Experiencias.				Actitudes.				Establecimiento de metas.				Motivaciones.				Características personales.					
competencias laborales	s i	n o	n a																																		
Conocimientos.																																					
Habilidades.																																					
Experiencias.																																					
Actitudes.																																					
Establecimiento de metas.																																					
Motivaciones.																																					
Características personales.																																					
		Comportamiento organizacional.	<p>52. ¿cuál de los siguientes aspectos del clima laboral influyen el desempeño de los trabajadores?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Clima laboral</th> <th>s i</th> <th>n o</th> <th>n a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ambiente de trabajo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relaciones de trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relaciones interpersonales.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relación con los clientes.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relación con los proveedores.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Liderazgo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tecnología adecuada.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Clima laboral	s i	n o	n a	Ambiente de trabajo				Relaciones de trabajo.				Relaciones interpersonales.				Relación con los clientes.				Relación con los proveedores.				Liderazgo.				Tecnología adecuada.				Entrevista. Encuesta.	Gerente o administrador. trabajador
Clima laboral	s i	n o	n a																																		
Ambiente de trabajo																																					
Relaciones de trabajo.																																					
Relaciones interpersonales.																																					
Relación con los clientes.																																					
Relación con los proveedores.																																					
Liderazgo.																																					
Tecnología adecuada.																																					
			<p>53. ¿Con cuáles de los siguientes aspectos del compromiso organizacional se identifican los</p>	Entrevista. Encuesta.	Gerente o administrador. trabajador																																

			<p>trabajadores?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Aspectos.</th> <th>s i</th> <th>n o</th> <th>n a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sentido de pertenencia.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Disposición para el trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Confianza en la institución.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Apropiación institucional.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Aspectos.	s i	n o	n a	Sentido de pertenencia.				Disposición para el trabajo.				Confianza en la institución.				Apropiación institucional.																									
Aspectos.	s i	n o	n a																																										
Sentido de pertenencia.																																													
Disposición para el trabajo.																																													
Confianza en la institución.																																													
Apropiación institucional.																																													
			<p>54. ¿Cuáles considera son las causas de ausentismo del trabajador?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Causas.</th> <th>s i</th> <th>n o</th> <th>n a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enfermedad común</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Enfermedad profesional</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Accidentes de trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Accidente común</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Problemas familiares.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Problemas de transporte</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Poca motivación para el trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Falta de supervisión.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Beneficios de convenios</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Causas.	s i	n o	n a	Enfermedad común				Enfermedad profesional				Accidentes de trabajo.				Accidente común				Problemas familiares.				Problemas de transporte				Poca motivación para el trabajo.				Falta de supervisión.				Beneficios de convenios				Entrevista. Encuesta.	Gerente o administrador. trabajador
Causas.	s i	n o	n a																																										
Enfermedad común																																													
Enfermedad profesional																																													
Accidentes de trabajo.																																													
Accidente común																																													
Problemas familiares.																																													
Problemas de transporte																																													
Poca motivación para el trabajo.																																													
Falta de supervisión.																																													
Beneficios de convenios																																													
			<p>55. ¿Cuáles considera son las causas de la rotación de personal?</p>	Entrevista. Encuesta.	Gerente o administrador. trabajador																																								

causas		s	n	n
		i	o	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 No 2.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA,
MANAGUA**

**UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM – MATAGALPA**

Encuesta.

Somos alumnos de 5to año de administración de empresas de **UNAN-FAREM-MATAGALPA** estamos realizando una encuesta a los trabajadores de Casa Pellas, sucursal Matagalpa con el propósito de obtener información sobre el aprovisionamiento del personal en el desempeño laboral; Los datos que usted nos proporcionara, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejarán con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración

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

__si

__no

2. ¿Cuenta la empresa con un dpto. de recursos humanos?

__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 higiene y seguridad del trabajo?

__si

__no

7. ¿Existe un plan de beneficios sociales?

__si,

__no.

8. Si existe, ¿comprende los siguientes aspectos?

__Alimentación

__Seguro social

__Subsidios.

__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	SI	NO	NA
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.			

12. ¿Quién es el encargado de recepcionar los documentos del candidato?
- Director general.
 - Responsable de Recursos humanos.
 - Jefe del área.
 - Recepcionista o secretaria.
 - Personal de seguridad.
13. ¿Qué tipos de pruebas le 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 recursos humanos
 - Jefe del área.
16. ¿Cuándo fue seleccionado para contratarlo, le presentaron la ficha del cargo a ocupar?
- si
 - no
17. ¿Una vez que se decide contratar, cuánto tiempo después fue contratado el trabajador?
- Inmediatamente.
 - 15 días después
 - 1 mes
 - 2 meses

3 meses

Más de 3 meses

18. ¿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 de los trabajadores?

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 No 3.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM – MATAGALPA**

Entrevista.

Somos alumnos de 5to año de administración de empresas de **UNAN-FAREM-MATAGALPA** estamos realizando una entrevista a los trabajadores de Casa Pellas, sucursal Matagalpa con el propósito de obtener información sobre el aprovisionamiento del personal en el desempeño laboral; Los datos que usted nos proporcionara, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejarán con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración

Dirigida al responsable de recursos humanos.

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

___si
___no.

2. ¿Cuenta la empresa con un dpto. de recursos humanos?

___si
___no.

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

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

5. ¿Existe una comisión mixta de higiene y seguridad del trabajador?

___si
___no.

6. ¿Existe un plan de beneficios sociales?

- si
- no.

7. Si existe, ¿comprende los siguientes aspectos?

- Alimentación
- Seguro social
- Subsidios.
- 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 recursos humanos?

Modelo.	SI	No	NA
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 recursos humanos?

Si

No

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

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

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 se recopila para el análisis del 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.			

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

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.			

20. ¿Q

ué 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	SI	NO	NA
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	SI	NO	NA
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.			

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

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

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

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 recursos humanos.
- Jefe del área.

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

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

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

Pasos	SI	NO	NA
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 recursos humanos.
- 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 recursos humanos.
- Jefe del área.
- Agencia de empleo.

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

Inmediatamente.

15 días después

1 mes

2 meses

3 meses

Más de 3 meses

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	NO	NA
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 laborales	SI	NO	NA
Conocimientos.			
Habilidades.			
Experiencias.			
Actitudes.			
Establecimiento de metas.			
Motivaciones.			
Características personales.			

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

Clima laboral	SI	NO	NA
Ambiente de trabajo			
Relaciones de trabajo.			
Relaciones interpersonales.			
Relación con los clientes.			
Relación con los proveedores.			
Liderazgo.			
Tecnología adecuada.			

48. ¿Con cuales 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.			

49. ¿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			

50. ¿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.			



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM – MATAGALPA

Guía de Observación.

Objetivo General:

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

Nombre del observador: _____

Nombre del centro: _____

Ubicación del Centro: _____

No	ítems para observaciones	SI	NO	NA
01	¿Tienen elaborada la misión y visión de la empresa?			
02	¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa?.			
03	¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales?			
04	¿Existe una comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo?			
05	¿Existe un plan de beneficios sociales?			
06	Si existe, comprende los siguientes aspectos?			
	Alimentación			
	Seguro social			
	Subsidios.			
	Medicamentos.			
	Exámenes médicos.			

07	Existe un plan de compensaciones financieras?			
08	¿Si existe es igual o superior al salario mínimo?			
09	¿Cuentas con políticas de planeación de recursos humanos?			
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?			
	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.			
15	¿Una vez que se decide contratar, cuanto tiempo despues 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 a el personal nuevo?			

Anexo No 5.

Formula estadística:

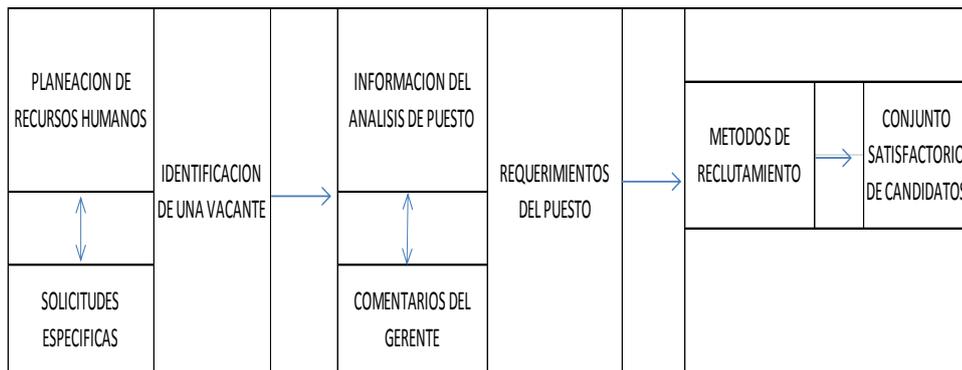
$$z^2 \cdot p \cdot q \cdot n$$

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

$$e^2(n-1) + z^2 \cdot p \cdot q$$

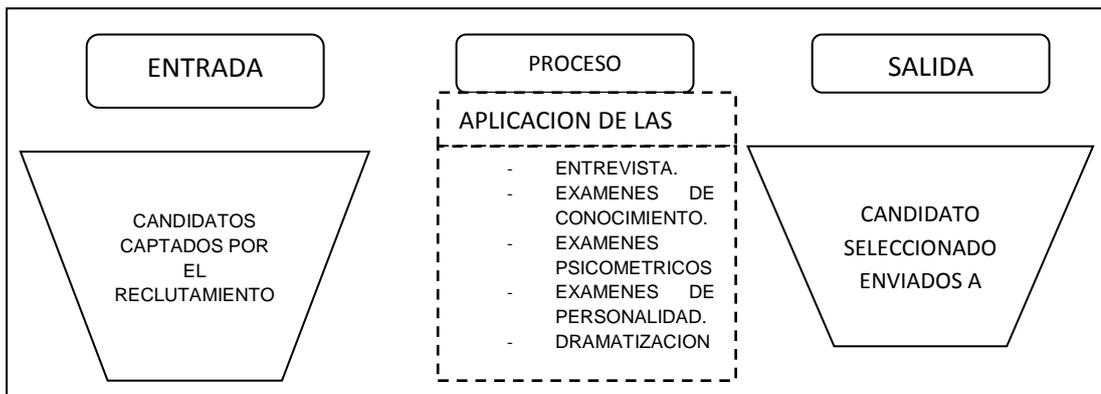
- Conocer la amplitud de la población(n)
- Niveles de confianza a utilizar (z)
- El error estimado admitido (e)
- La proporción en que se encuentra en el universo la característica estudiada (p).

Anexo No 6



Fuente: (Davis W. B., 2008).

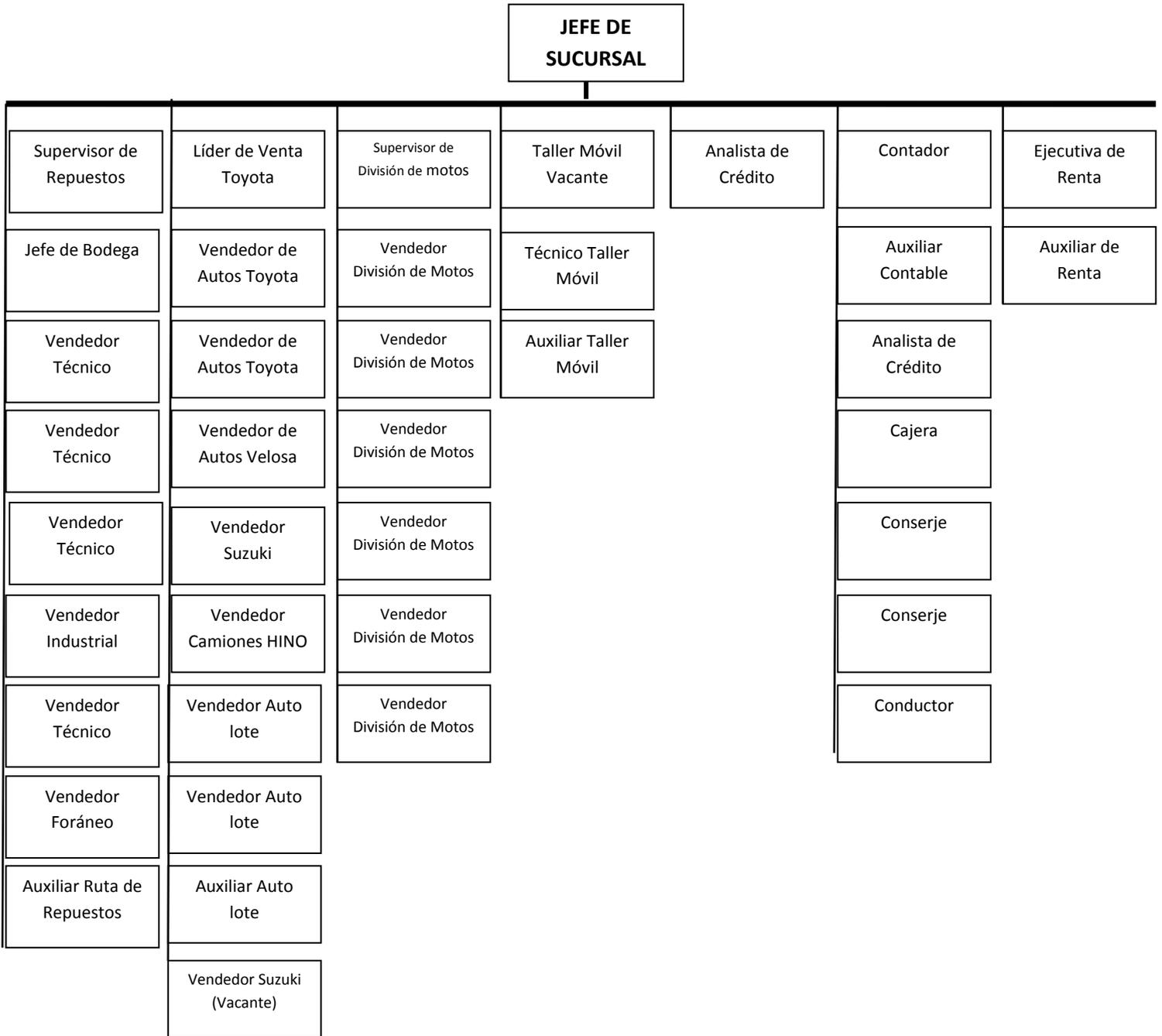
Anexo No 7.



Fuente: (Chiavenato,I, 2007, p. 178)

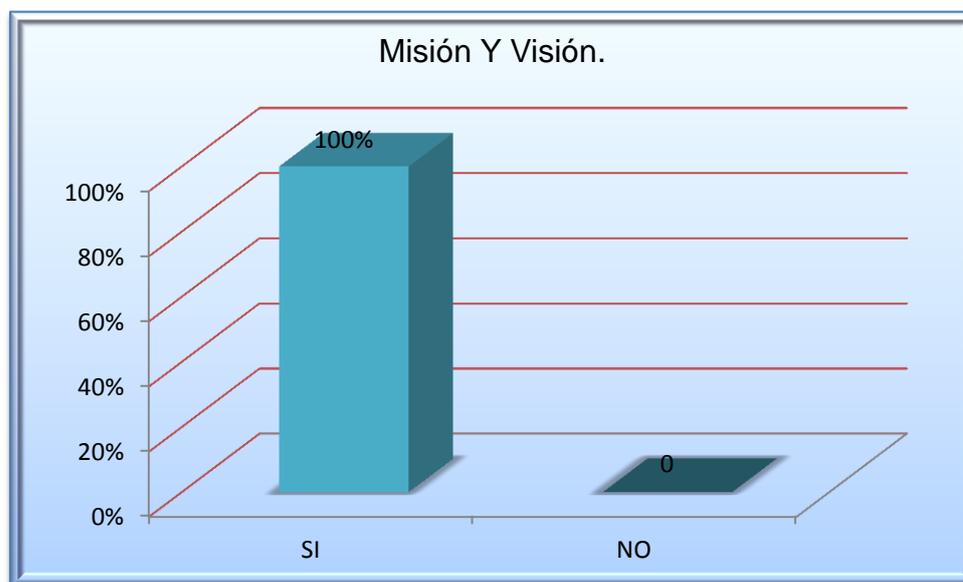
Anexo No 8

Estructura organizacional actual de Casa Pellas, sucursal Matagalpa.



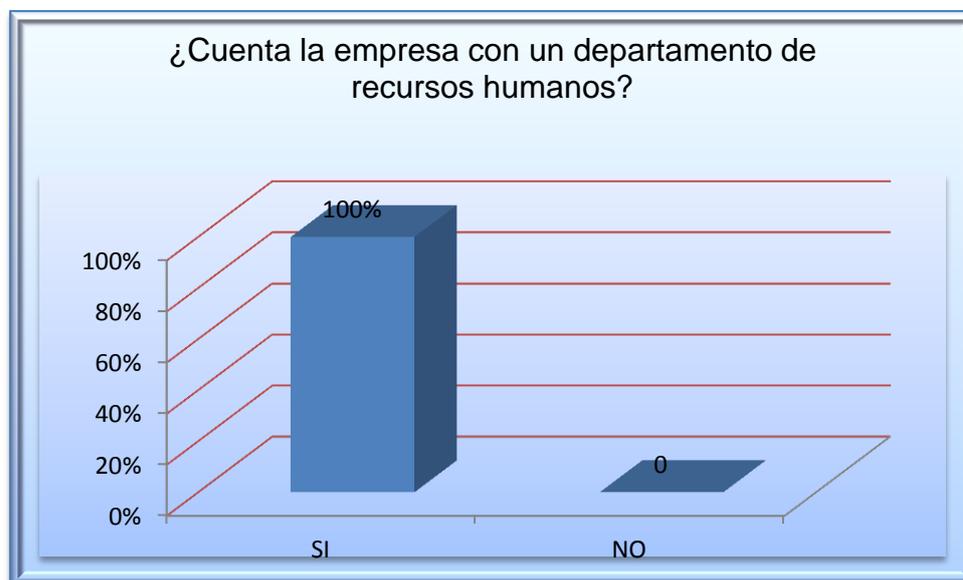
FUENTE: Información proporcionada por el Lic. Wilfredo Noé Somarriba Duarte, Supervisor de Venta de CASA PELLAS, sucursal Matagalpa.

ANEXOS No 9.



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

ANEXOS No 10.



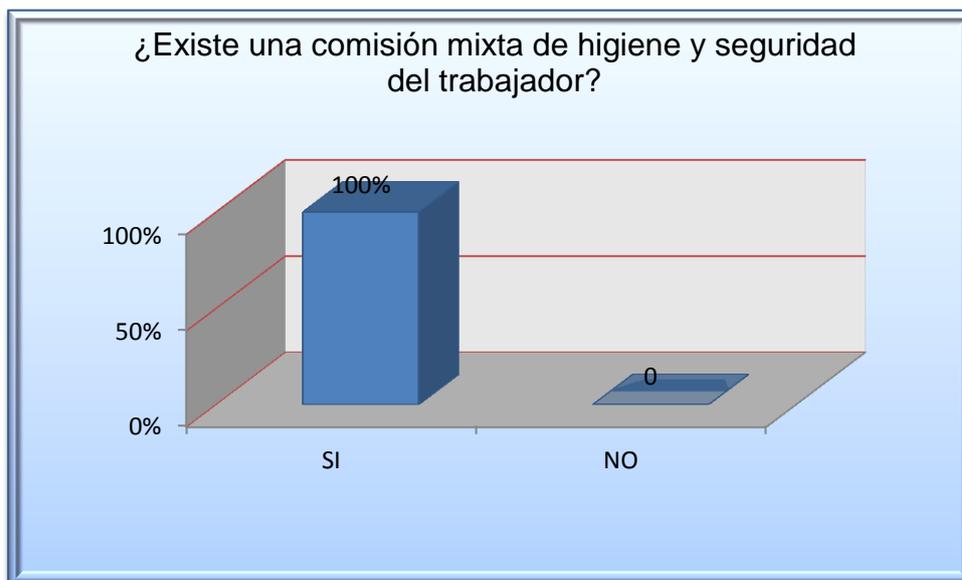
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

ANEXOS No 11.



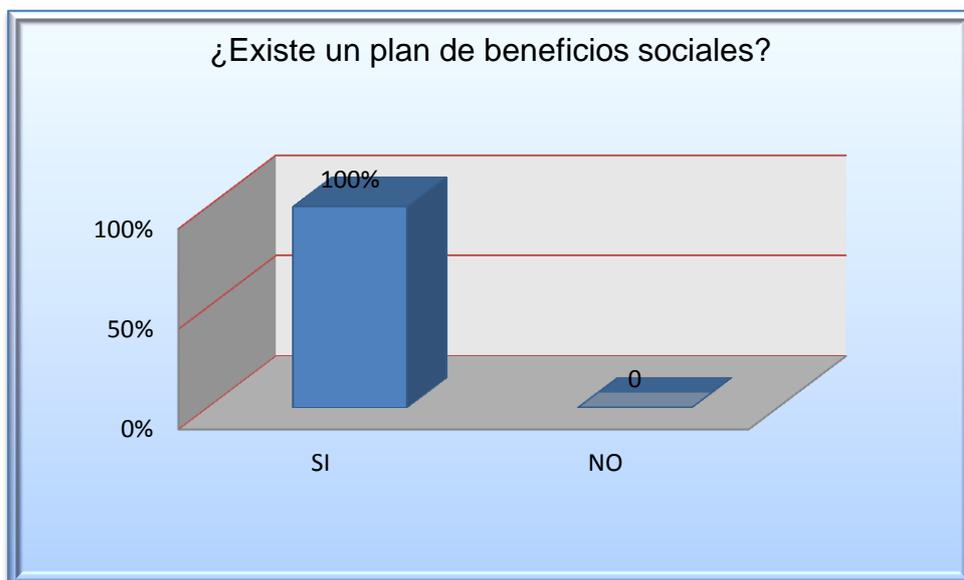
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

ANEXOS No 12.



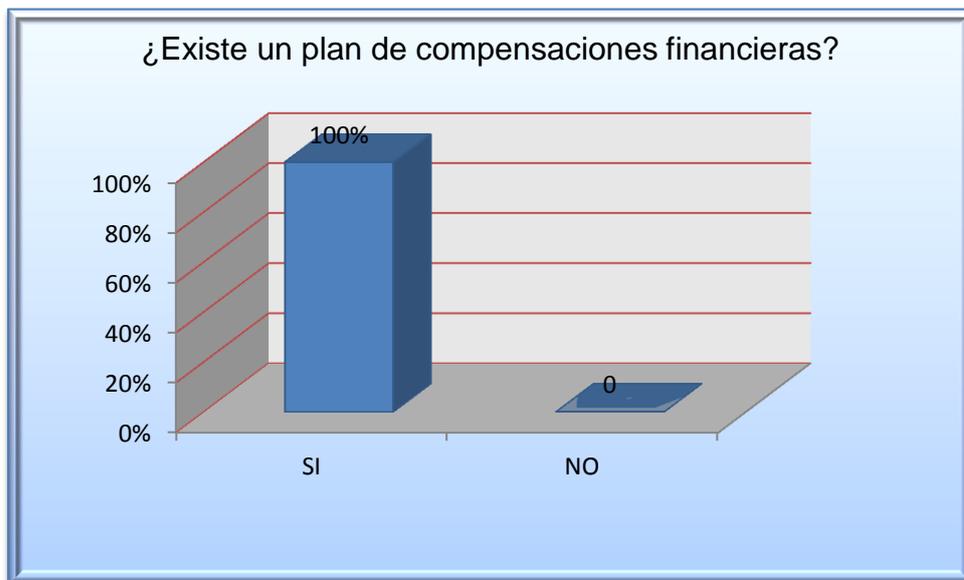
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

ANEXOS No 13.



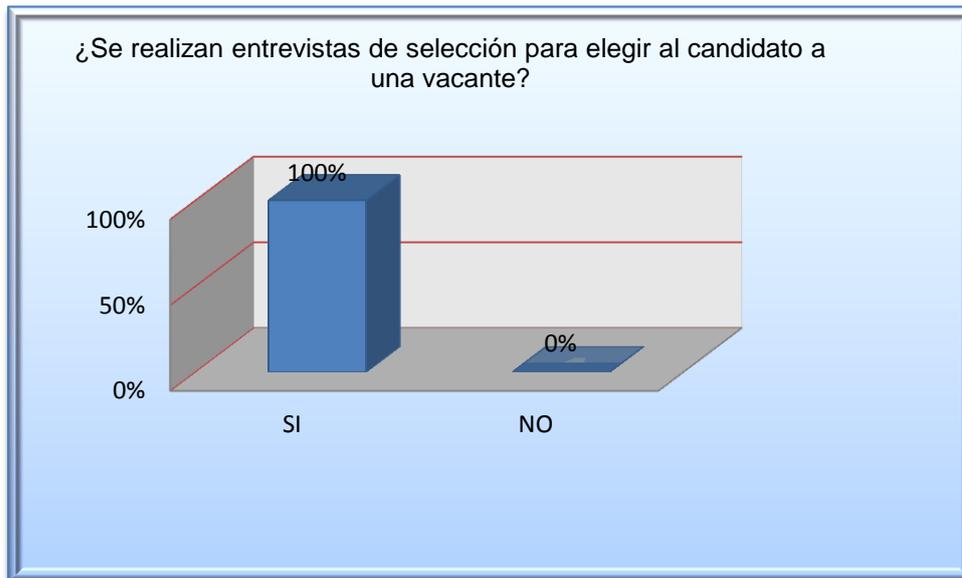
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

ANEXOS No 14.



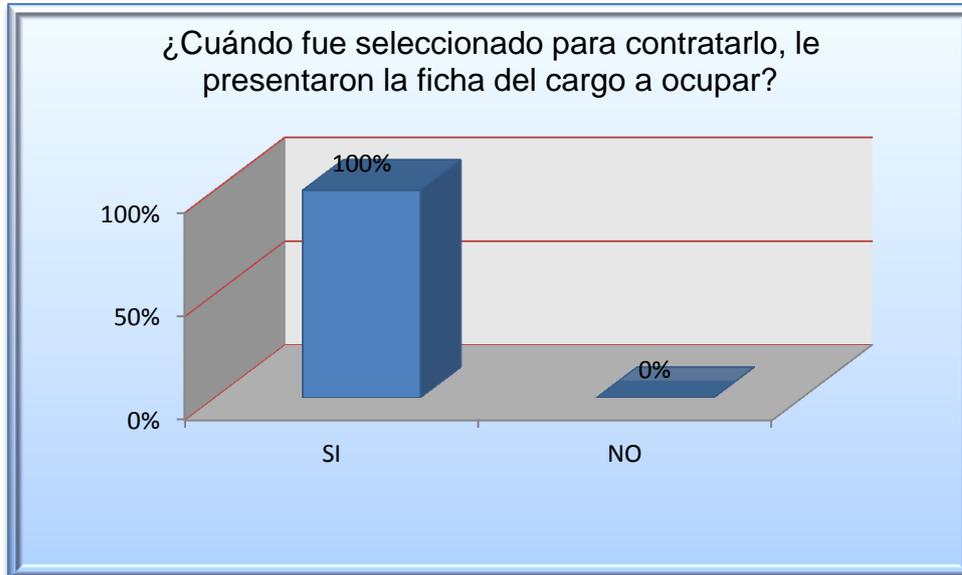
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

ANEXOS No 15.



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

ANEXOS No 16.



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

ANEXOS No 17.



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.